

# LIFELONG LEARNING PROGRAMME

## GRUNDTVIG Learning Partnerships

### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

# SEZIONE I



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in esso contenute.

## La figura dell'imprenditore over 50



Best Practice Toolkit

“Approcci alla formazione sull'imprenditoria per gli Adulti”

**LIFELONG LEARNING PROGRAMME**  
**GRUNDTVIG Learning Partnerships**  
**EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors**

---

**INDICE**

1. Gli over 50: da dipendenti ad imprenditori.....	3
2. Le Competenze Imprenditoriali.....	6
3. Le soft skills dell'imprenditore.....	9
• La Comunicazione efficace.....	9
• La Cooperazione .....	12
• Definizione.....	12
• Flessibilità.....	14
• Soddisfare le Esigenze del Cliente.....	16
• Efficienza.....	18
• Indipendenza.....	21
• Problem solving.....	23
• Pianificare e Organizzare il proprio lavoro.....	25
• Approccio proattivo.....	28
• Resistenza allo Stress.....	30
Allegato 1. Le competenze dell'imprenditore.....	32



## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

All'interno di questa sezione, dopo una breve introduzione al fenomeno dell'imprenditorialità degli over 50, verranno illustrate le competenze definite "soft", con particolare riferimento alla capacità dell'aspirante imprenditore di pianificare, gestire, comunicare e lavorare in team.

Sono inoltre forniti degli allegati a disposizione dei formatori e più in generale di tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali da parte di persone over 50.

#### 1. GLI OVER 50: DA DIPENDENTI AD IMPRENDITORI.

Nei 27 Stati dell'Unione Europea, la percentuale di "senior" senza un lavoro è pari a poco più del 45%, un numero cresciuto di due punti base nel periodo 2006-2010. In parte ciò è stato dovuto alla chiusura delle aziende o alla ristrutturazione del personale da esse avviate: gli incentivi alla mobilità hanno colpito proprio le fasce d'età più avanzata.

Esistono tuttavia lodevoli eccezioni, come la fabbrica tedesca di autovetture BMW che in Baviera ha aperto, all'inizio del 2011, uno stabilimento "su misura" per i dipendenti over 50. L'esperimento sarà presto esteso a tutti gli altri Paesi di lingua tedesca e coinvolgerà circa 4mila persone. La scelta della casa automobilistica è stata dettata dall'osservazione che gli operai in avanti con gli anni hanno maturato sicuramente più esperienza e possono gestire al meglio le mansioni assegnate se vengono messi nelle condizioni ideali per farlo<sup>1</sup>.

Il caso ha destato interesse internazionale dal momento che ha visto coinvolto uno dei maggiori produttori mondiali di veicoli; tuttavia, questa filosofia, conosciuta in letteratura con il nome di *age management* e nata sul finire degli anni '90 in seno alle istituzioni europee, ha trovato riscontri anche in altri Paesi del vecchio continente ed in particolar modo del nord. Si è cioè supposto che il lavoro stesso può essere migliorato in relazione al lavoratore e non è soltanto quest'ultimo a doversi adeguare al contesto che lo circonda.

Il miglioramento dell'ambiente in cui si svolgono le attività unito alle competenze che un lavoratore più avanti negli anni può sicuramente garantire, nonostante acciacchi fisici e rallentamento dei riflessi<sup>2</sup>, genera anche un meccanismo virtuoso: il dipendente over 50, diminuendo le sue mansioni, può dedicarsi al tutoraggio ed al trasferimento delle proprie competenze ai giovani lavoratori. In pratica, l'impiegato senior può rapidamente trasformarsi in un valore aggiunto.

Purtroppo, però, nella maggioranza dei casi, la mobilità forzata degli over 50 è il preludio alla disoccupazione. Ma non tutti, una volta ritrovatisi nella nuova situazione, si scoraggiano: sospinti dai più diversi motivi – economici, familiari, personali –, cercano nuove strade e, mettendo a frutto le conoscenze ed il talento acquisiti nel corso degli anni di lavoro come dipendenti, approdano all'imprenditorialità.

Numerosi sono gli esempi di persone mature che, anche in circostanze di partenza non del tutto favorevoli, hanno avviato attività imprenditoriali di successo.

---

1 La notizia, che comprensibilmente ha suscitato l'interesse di molti, è stata riportata dai più autorevoli quotidiani nazionali ed internazionali. Le novità apportate nel nuovo stabilimento hanno riguardato: migliore illuminazione, turni meno faticosi con lettini sistemati vicino alla catena di montaggio, schermi dei computer più grandi, mensa aziendale con pasti calibrati per una dieta sana ed equilibrata in relazione all'età.

2 In tutte le economie avanzate monitorate costantemente dall'OCSE, sono risultate essere proprio queste le cause più frequenti che hanno portato all'abbandono volontario del lavoro o al licenziamento.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

L'americano Ray Kroc, cinquantaduenne senza un impiego a causa del diabete, aprì un ristorante a San Bernadino, in California, in cui si servivano hamburgers. Oggi è conosciuto in tutto il mondo con il nome "McDonald's".

Il Professor Anton Ziolkowski aveva quasi 60 anni quando nel 2004, insieme al collega Hobbs ed al dottorando Wright, lanciò, tramite la neonata società MTEM, dall'Università di Edimburgo (Scozia) un nuovo metodo di estrazione del petrolio che ne riduceva drasticamente i costi. È stata catalogata come l'invenzione più lucrativa brevettata da un'università scozzese poiché ha generato investimenti per circa 7,5 milioni di sterline.

Nel 2007 la MTEM è stata venduta alla norvegese PGS per 275 milioni di sterline.

Ma verso quali settori si orientano gli ex-dipendenti? Stando alle ultime rilevazioni, i settori di maggiore attrattiva sono l'energia verde e l'ambiente o l'ICT, soprattutto in Paesi come la Germania, dove la scolarizzazione di tutti i livelli sociali è mediamente alta. Si tratta, infatti, di comparti in forte espansione in tutta Europa che richiedono però conoscenze tecniche ed un certo livello di preparazione: prima di addentrarsi in tali ambiti è quindi fortemente consigliabile un'attenta analisi della realtà imprenditoriale cui si vuol dar vita.

In **Italia**, la Camera di Commercio di Monza e Brianza ha promosso e finanziato, insieme alla Regione Lombardia, la Provincia di Monza e Brianza ed in collaborazione con Formaper, AFOL e Fondazione Distretto Green e High Tech Monza e Brianza, il progetto "ENTER" - Distretto Green e High Tech: un'opportunità per aggiornare le proprie competenze e reinserirsi nel mercato del lavoro. Il progetto è stato finalizzato ad accrescere e sviluppare le competenze dei dipendenti, in particolare delle imprese attive nel settore del Green e High Tech, attraverso interventi mirati di formazione e consulenza individuale e ad orientare, formare ed accompagnare le persone disoccupate o in difficoltà occupazionale alla creazione di nuova impresa o attività autonoma.

In generale, la propensione degli over 50 si divide tra chi sceglie di non cambiare settore e sviluppare in autonomia l'idea di business che gli consente di sfruttare le competenze e l'esperienza lavorativa acquisita e chi cerca di far convergere il business con la passione.

In questo caso, la maggior parte dei senior manager, decide di utilizzare le opportunità di business offerte dal territorio, spaziando ad esempio dall'import-export di vini alla produzione di oli, prodotti caseari e conserve.

In Italia, secondo uno studio del **Corriere della Sera**, sezione Economia, "*Ieri dirigente, oggi imprenditore*", gli over 50, dopo una lunga carriera spesa alle dipendenze di multinazionali, investono liquidazione e buonuscita per ricollocarsi nel mondo del lavoro.

Si tratta per lo più di (ex) direttori generali, commerciali e finanziari, ma non solo.

Il fenomeno si concretizza con la scelta da parte dei "senior" di diventare soci o finanziare idee d'impresa innovative prodotte da giovani aspiranti imprenditori.

Una ricerca effettuata nel **Regno Unito** e datata 2009 ha mostrato come 122.300 nuove imprese siano gestite con successo da over 50; di queste, quasi un terzo è risultata essere composta da attività individuali. Contrariamente a quanto si crede, ovvero una scarsa attitudine da parte dei "seniors" all'high tech ed alla creatività, non è emersa nessuna differenza rispetto ai giovani

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

imprenditori riguardo ai settori in cui il business è stato avviato.

Un'altra analisi ha messo in luce come gli impresari decidano di mettersi di nuovo in gioco soprattutto per fare “qualcosa che realmente piace”, seguita dalla necessità di trovare un bilanciamento migliore tra vita e lavoro ma anche perché stanchi di essere alle dipendenze di qualcun'altro.

L'Irlanda, dal canto suo, ha puntato molto su settori altamente tecnologici ed il conseguente know-how di ricerca&sviluppo, come la programmazione di software per computers e consolle per videogiochi, telecomunicazioni e scienze naturali.

Queste branche, fortemente soggette ad incentivi statali<sup>3</sup>, attirano anche gli imprenditori senior, molti dei quali con un passato in un'industria, o comunque un'azienda, collegata a tali ambiti.

Secondo una ricerca effettuata in ambito europeo, la percentuale di imprese attualmente attive o che stanno per essere aperte nella **Repubblica Ceca** è al di sopra della media riscontrata a livello comunitario; al contempo, questi dati sono influenzati negativamente dall'altrettanto elevata percentuale di fallimenti. Con i due terzi di imprese che possono essere descritte come appartenenti alla categoria “pull”<sup>4</sup>, la Repubblica Ceca si distingue per il suo elevato numero di imprenditori disposti a correre il rischio di metter su un'azienda.

Inoltre, la quota di imprenditori che avevano almeno un genitore-lavoratore autonomo (mostrata graficamente dalla tabella sottostante<sup>5</sup>) è bassa mentre la percentuale di giovani (età massima 30 anni) che si lanciano nell'avventura imprenditoriale è al di sopra della media-UE al pari di quanto si nota negli altri Paesi post-comunisti.

L'ufficio Ceco di Statistica nel 2010 dichiara 2,637,551 unità di business registrate nella Repubblica Ceca (a confronto con 10,532,770 abitanti della Repubblica Ceca). Gli imprenditori privati in attività operanti sotto la Legge sul Commercio -Trade Act- (1,842,965 unità di business, vale a dire il 69,87%) e le imprese commerciali e di partnership (347,753 unità di business, vale a dire 13,18%) rappresentano le forme giuridiche imprenditoriali più frequenti. Tuttavia, occorre sottolineare che molte imprese, soprattutto nel caso di imprenditori privati operanti sotto la Legge del Commercio, esistono solo formalmente e non esercitano alcuna attività di business. Tuttavia, una parte di questi "business unità formali" è sconosciuta. La maggior parte delle unità di business sono localizzate nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, nella riparazione di autoveicoli e motocicli (25,4%), nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (12,7%), nel settore costruzioni (12,2) e produzione (11,7%), mentre il numero di imprese in altri settori è minore di 10,0%.

---

3 Il progetto è stato lanciato nel 2010 ed ha visto coinvolte 10 compagnie che hanno beneficiato di un investimento pari a 50mila euro.

4 L'Unione Europea utilizza spesso nelle sue ricerche la divisione tra imprenditori “push” e “pull”. Tale categorizzazione risale alla metà degli anni '90, grazie ad una serie di studi portati avanti in diversi Paesi. Gli imprenditori “push” sono così definiti perché ritrovatisi senza impiego (“pushed out from the employment”, in inglese) hanno deciso di aprire un'attività in proprio; mentre sono definiti “pull” quegli imprenditori che sono spinti (“pulled out”) ad intraprendere la strada dell'imprenditorialità dalla ricerca di nuovi stimoli e dalla prospettiva di una retribuzione migliore.

5 Dati 2008 elaborati da “Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organisation 2009”.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Il “ricambio” delle unità di business appare relativamente elevato, ad esempio nel 2010 sono state istituite 120,475 nuove unità di business e circa 58,910 hanno cessato la loro attività.



## 2. LE COMPETENZE IMPRENDITORIALI.

L'evoluzione che sta caratterizzando il mercato del lavoro, “spinge” sempre più chi è in cerca di occupazione, ad essere responsabile del proprio futuro e ad essere **proattivo** nella costruzione della propria vita lavorativa e professionale conducendo allo sviluppo della propria imprenditorialità e alla capacità di diventare imprenditori di se stessi. **Diventare imprenditori di se stessi**, infatti, vuol dire riuscire a diventare autori e responsabili del proprio sviluppo.

Le varie analisi condotte per definire le competenze imprenditoriali, hanno consentito di identificare le macro aree di competenze, i relativi cluster di competenza, nonché le singole skill e conoscenze,

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

così come di seguito specificato:

a) **dimensione imprenditoriale**, comprendente le competenze trasversali connesse:

- **all'atteggiamento imprenditoriale**, in termini di:
  - **creatività**, per individuare soluzioni nuove ed originali ai problemi
  - **spirito d'iniziativa**, per intraprendere azioni per ottenere un risultato senza esserne forzato dalla situazione
  - **flessibilità**, per sapersi adattare al mutare delle circostanze cambiando il proprio comportamento
- **alla gestione degli obiettivi d'impresa**, in termini di:
  - **pianificazione strategica**, per identificare in anticipo i futuri problemi ed i possibili rischi, programmando le azioni necessarie
  - **orientamento all'efficienza**, per comprendere le relazioni tra risorse impiegate e risultati ottenuti, tra costi e benefici
  - **orientamento al risultato**, per porsi obiettivi sfidanti e adoperarsi per raggiungerli persistendo negli sforzi senza farsi scoraggiare dagli ostacoli

b) **dimensione comportamentale**, comprendente competenze trasversali legate:

- **alla gestione delle relazioni interpersonali**, in termini di:
  - **comunicazione**, per saper spiegare, descrivere o comunicare qualcosa ad altri attraverso un'efficace presentazione personale
  - **autostima**, per dimostrare con continuità capacità di decisione e fiducia in se stessi, controllando la propria emotività
  - **persuasione**, per essere capace di convincere un'altra persona del valore del proprio punto di vista, di un'opinione o di una posizione
- **all'assunzione della leadership**, in termini di:
  - **cooperazione**, per essere membro attivo di un gruppo per lavorare insieme in maniera efficace
  - **gestione dei conflitti**, per stimolare attraverso la negoziazione sia gruppi che individui a risolvere i conflitti interpersonali
  - **gestione dei gruppi**, per stimolare gli altri a sviluppare le proprie capacità o a migliorare il proprio lavoro per il conseguimento di un obiettivo

c) **dimensione strategica**, comprendente capacità tecniche relative:

- **all'analisi dell'ambiente esterno**, in termini di:
  - **strategie e azione**, per individuare minacce ed opportunità provenienti dall'ambiente esterno e trasformarle in occasioni di sviluppo e crescita
  - **tecnologia**, per ricercare nell'ambiente esterno le innovazioni tecnologiche utili per lo sviluppo del proprio business
  - **legislazione**, per conoscere la legislazione nazionale e internazionale avente in particolare un impatto diretto sul proprio business
- **alle relazioni con il business**, in termini di:
  - **relazioni con i clienti**, per sviluppare relazioni durevoli e di fiducia con i clienti attuali e potenziali

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

- *relazioni con i concorrenti*, per monitorare le fonti di conoscenza esterne utili per l'innovazione e stabilire le necessarie collaborazioni
- *relazioni con i fornitori*, per raccogliere informazioni su nuovi potenziali fornitori allo scopo di avviare relazioni proficue con essi

d) *dimensione organizzativa*, comprendente capacità tecniche riconducibili:

- **alla progettazione dell'assetto organizzativo**, in termini di:
  - *cultura aziendale*, per generare e diffondere al proprio interno nuove idee aventi un positivo impatto organizzativo
  - *struttura organizzativa*, per scegliere la struttura organizzativa più coerente alle scelte del business ed all'attività imprenditoriale da svolgere
  - *meccanismi operativi*, al fine di poter utilizzare il lavoro di gruppo per migliorare il coordinamento e l'efficienza del lavoro
- **all'organizzazione del lavoro**, in termini di:
  - *sistemi informativi*, per gestire le informazioni mediante l'utilizzo dei sistemi informativi per la gestione dei principali processi organizzativi
  - *gestione della produzione*, per utilizzare modelli di gestione ed organizzazione della produzione, in modo da poter ridurre i tempi di risposta e conseguire efficienza
  - *sicurezza del lavoro*, per conoscere e saper applicare la normativa nazionale sulla sicurezza e salute nei luoghi di lavoro

e) *dimensione commerciale*, comprendente capacità tecniche di:

- **marketing strategico**, in termini di:
  - *orientamento al mercato*, per comprendere i principi dell'orientamento strategico dell'impresa verso il mercato
  - *orientamento al prodotto*, per saper interpretare il concetto di prodotto/servizio in un'ottica allargata
  - *pianificazione commerciale*, per saper formulare un piano di marketing in coerenza con gli obiettivi strategici predefiniti
- **marketing operativo**, in termini di:
  - *studio del mercato*, per analizzare i bisogni dei clienti e l'evoluzione del mercato in ottica strategica
  - *marketing mix*, per utilizzare le tecniche di marketing per la definizione dei prezzi, la promozione e la gestione della distribuzione
  - *vendita e distribuzione*, per conoscere le principali strutture distributive e pianificare l'organizzazione delle attività di vendita

f) *dimensione economico-finanziaria*, comprendente capacità tecniche di:

- **contabilità e bilancio**, in termini di:
  - *contabilità generale*, per conoscere e saper interpretare le voci patrimoniali e reddituali del bilancio d'esercizio
  - *analisi di bilancio*, per comprendere le relazioni tra stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario
  - *contabilità analitica*, per saper utilizzare i dati extra-contabili analitici per il controllo



## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

economico e finanziario

- **pianificazione e controllo**, in termini di:
  - **budgeting**, per saper fare preventivi economico-finanziari di medio-lungo periodo
  - **finanza**, per saper raccogliere informazioni sulle nuove fonti di finanziamento al fine di una loro corretta valutazione
  - **controllo**, per controllare l'avvio delle attività programmate da un punto di vista economico e finanziario

#### Le *soft skills* dell'imprenditore

A supporto dei formatori e di quanti operano nell'orientamento/consulenza a sostegno e guida di nuove iniziative di impresa, fa seguito un'elencazione delle più importanti *soft skills* relative all'imprenditore. Ciascuna delle capacità enunciate è correlata da una propria definizione e da relativi punti di attenzione per l'esercizio della specifica competenza. Inoltre, a completamento di ogni *soft skill* trattata, viene riportata una griglia riepilogativa contenente i livelli di presidio della competenza in oggetto in un range che va da 0-5.



Tale strumento di supporto, proviene da un lavoro sviluppato e realizzato tra il 2008-2009 dall'azienda RPIC-ViP (Repubblica Ceca) in partenariato con Belgio, Polonia e Spagna, nell'ambito del progetto CECE, grazie al quale è stata resa possibile la libera fruizione.

**Di seguito la terminologia, i contenuti e i livelli delle *soft competencies* secondo il Modello sviluppato dalla RPIC-ViP :**

### 3. Le *soft skills* dell'imprenditore

#### La Comunicazione efficace

##### Definizione

Quando un ricevente (ascoltatore) comprende il messaggio che si sta cercando di trasmettere esattamente nello stesso senso (significato), allora il comunicatore ha comunicato con efficacia.

Se si raggiunge il livello desiderato di obiettivi attraverso la comunicazione, si parla di "**comunicazione efficace**".

Le capacità relative alla comunicazione risultano essere le "soft" skills più complesse.

##### Punti di attenzione

La comunicazione efficace prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

##### ***Comprensione del messaggio:***

- ascoltare gli altri
- dare attenzione alle reazioni delle altre persone (abilità a capire cosa le persone comunicano attraverso la comunicazione verbale e non).
- superare gli ostacoli (barriere e/o “rumori”) nella comunicazione
- accettare le argomentazioni degli altri e lavorarci

##### ***Comunicazione attiva:***

- esprimersi con gli altri in maniera chiara e comprensibile
- essere capaci di esprimere dissenso
- essere capaci di comunicare con persone differenti
- essere riflessivi (abilità di regolare la propria comunicazione in base alle reazioni dei destinatari)

##### ***Capacità di ragionare e argomentare:***

- prontezza e capacità di riflettere e valutare sistematicamente, in termini di *business*, i risultati del proprio lavoro così come quelli di un team, applicando criteri specifici, *benchmarks*, argomenti, fatti e dati.
- capacità di riassumere
- capacità di adeguarsi al destinatario, di scegliere il vocabolario e il linguaggio appropriato
- abilità a persuadere e influenzare gli altri
- abilità a catturare l’attenzione degli ascoltatori
- abilità ad anticipare le reazioni degli altri e di conseguenza regolare la propria argomentazione nel follow-up (per gestire la rabbia, delusione, amarezza)
- capacità di dominare il proprio comportamento non costruttivo e i suoi segni (evitare attacchi personali e/o tentativi di manipolazione)

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza di “**Comunicazione efficace**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di mettere in atto gli aspetti fondamentali del comunicare in maniera efficace, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	La persona non è in grado di formulare con chiarezza le sue idee, non è in grado di ascoltare l'altra persona, non riesce a trasmettere informazioni ad altri.
1	La persona tende ad avere problemi nell'ascolto e nel formulare le proprie idee; passa le informazioni agli altri solo quando gli viene richiesto. Reagisce in modo eccessivo alle situazioni, manca di tolleranza e la sua comunicazione non è convincente.
2	La persona sa ascoltare gli altri; in situazioni normali, sa formulare chiaramente le sue idee verbalmente e per iscritto. Fornisce informazioni agli altri ed è capace di reagisce alle situazioni in modo appropriato.
3	La persona sa ascoltare gli altri, riesce a formulare idee in modo chiaro verbalmente e per iscritto, anche in circostanze difficili. E' capace di catturare l'attenzione di altre persone. Reagisce assertivamente nelle situazioni in via di sviluppo. Sa essere tollerante.
4	La persona sa ascoltare gli altri; è capace di dare inizio alla comunicazione. Riesce a creare conflitti positivi e a favorire l'ambiente di comunicazione a tutti gli interlocutori. Sa accogliere e lavorare con le opinioni di altre persone. E' in grado di presentarsi ad un gruppo e chiede feedback.
5	La persona pratica l'ascolto attivo e utilizza la conversazione per insegnare alle persone come imparare da lui. E' in grado di parlare davanti a un grande pubblico e di convincere gli altri, per questo riesce a suscitare buone impressioni. Richiede e fornisce feedback e sa comunicare con persone diverse.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## **La Cooperazione**

### **Definizione**

La Cooperazione è un accordo volontario nel quale due o più entità, invece di competere, si impegnano in uno scambio di mutuo beneficio.

La cooperazione può avvenire quando esistono risorse adeguate per entrambe le parti o vengono create dalla loro interazione. Non si può andare avanti senza cooperazione sia nelle relazioni private che in quelle lavorative. Le attività lavorative sono spesso così impegnative, o complesse, che hanno bisogno della collaborazione di tutta una squadra.

Nell'attuale mercato del lavoro, la competenza della cooperazione sta rivestendo un ruolo sempre più importante. Essa può portare ad una migliore qualità del lavoro, al risparmio di tempo, alla riduzione dei costi, inoltre può condurre ad una maggior efficienza (di risorse in generale), a nuove proposte, a nuove soluzioni, e a una maggiore competitività.

### **Punti di attenzione**

La cooperazione prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

#### ***Utilità:***

- Volontà e capacità di trasmettere le proprie conoscenze e competenze
- Capacità di impegnarsi sufficientemente per non essere solo trascinato dagli sforzi del team.
- Abilità ad argomentare
- Abilità ad assumere compiti e a delegare
- Abilità a ragionare con gli altri

#### ***Scopo:***

- Capacità a rispettare la visione e opinioni altrui
- Capacità ad agire rispettando le regole
- Capacità di rimanere focalizzato sul comune obiettivo
- Capacità di coinvolgimento su attività comuni
- Capacità di negoziazione

#### ***Attitudini (approccio agli altri, empatia):***

- Abilità ad essere aperti e tolleranti con gli altri
- Abilità a creare un buon ambiente di lavoro (atmosfera amichevole e cooperativa)
- Abilità di affrontare i problemi non appena insorgono
- Abilità di apprezzare il ruolo degli altri e saper dare feedback
- Abilità ad aver fiducia nelle competenze altrui

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

- Abilità ad assumere ruoli e posizioni nel gruppo di lavoro

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza di “**Cooperazione**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di cooperare, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

#### COOPERAZIONE: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	La persona non è cooperativa, mostra scarsa volontà e interesse nel lavorare coi membri del gruppo per un comune obiettivo.
1	La persona è piuttosto passiva, si occupa dell'indispensabile e si rende disponibile a dare informazioni solo quando richieste. A mala pena si identifica con gli obiettivi del gruppo, ricade nel modello comportamentale che il gruppo impone.
2	La persona tende ad essere piuttosto attiva, condivide le informazioni ma non si propone sempre; tiene ben a mente gli obiettivi del gruppo e dimostra appartenenza al gruppo.
3	La persona coopera attivamente e partecipa volentieri, mostra attitudini positive. Sa condividere e offrire le proprie informazioni, fa grandi sforzi per l'obiettivo comune ed è per questo molto apprezzato.
4	La persona influenza l'atmosfera di lavoro nel gruppo in maniera positiva. E' in grado di assumersi le responsabilità per i risultati del gruppo e contribuisce fortemente al raggiungimento degli obiettivi in comune.
5	La persona è capace di lavorare come membro di team internazionali e multiculturali.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

### **Flessibilità**

#### **Definizione**

Reattività al cambiamento; adattabilità.

Viviamo in tempi esigenti, dinamici e ricchi di cambiamenti.

Alcune professioni spariscono mentre se ne creano di nuove e se si vuole avere successo bisogna essere flessibili. I requisiti dei lavoratori, le competenze e le responsabilità crescono di continuo.

La flessibilità viene vista come efficacia e flessibilità di pensiero, comportamento e modo in cui le attività quotidiane e le situazioni vengono gestite sia nel lavoro che nella vita personale.

#### **Punti di attenzione**

La flessibilità prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

##### ***Flessibilità:***

- Disponibilità a cambiare il proprio stile di lavoro e le procedure (fare gli straordinari o turni) in base alle reali esigenze.
- Abilità ad accettare nuove idee e approcci – essere “*open minded*”, ossia di ampie vedute
- Abilità a focalizzarsi velocemente su differenti obiettivi
- Abilità nella ricerca di nuove e differenti strade per la stessa attività (differenti alternative)

##### ***Creatività:***

- Apertura a nuove idee e soluzioni
- Approccio creativo – essere disponibili e abili ad affrontare le problematiche e risolvere problemi anche non di *routine*.
- Pensiero laterale (abilità a guardare da più punti di vista, trovare metodologie inusuali etc.)
- Abilità a pensare con sistematicità (i.e. capacità a riconoscere analogie e differenze di situazioni diverse in apparenza).
- Abilità a usare mezzi non-standard (applicazione di metodi considerati fuori dall'ordinario per una data attività).
- Abilità a lasciarsi ispirare e cercare ispirazione.
- Abilità ad essere innovativi (creare un nuovo prodotto, una soluzione, o una nuova eseguibilità di un'attività etc.)

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza di “**Flessibilità**”. Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di essere flessibile e creativa, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### FLESSIBILITA': LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	I cambiamenti realmente terrorizzano la persona che si aggrappa agli altri e respinge nuove idee; c'è una mancanza totale di accettazione delle situazioni. Fa grande affidamento su stereotipi e su ambienti stabili e metodi di lavoro. E' incapace di focalizzarsi velocemente su differenti problematiche.
1	La persona è diffidente nei confronti di nuovi concetti e idee, ha bisogno di tempo per accettarli e necessita di schemi ed esempi. Gli stereotipi gli pesano, la sua capacità di focalizzarsi è limitata, e dipende in larga misura da un ambiente stabile e metodi di lavoro a lui noti.
2	La persona accetta con riluttanza le nuove idee e lentamente supera gli stereotipi. E' capace di rifocalizzarsi su un numero limitato di attività, e accetta solo quei cambiamenti che non sono complessi. Dipende dall'ambiente lavorativo in cui si trova.
3	La persona accetta nuove idee ed è aperta a nuovi metodi e procedure. E' capace di superare i comuni stereotipi, la sua attenzione è alquanto elastica. Tuttavia, non risulta particolarmente proattivo. Quando necessario, riesce a far proprie nuove idee e adottare nuovi mezzi. Dimostra adattamento a nuovi ambienti di lavoro e doveri.
4	La persona accoglie favorevolmente nuove idee, concetti e adotta nuovi metodi. E' sempre alla ricerca di nuove opportunità. Preferisce ambienti dinamici e non teme di intraprendere strade nuove. Contribuisce a nuove idee, sviluppa quelle degli altri, reagisce velocemente alle circostanze insolite, sa improvvisare. Mantiene una certa costanza negli studi e cerca di continuo di svilupparsi come persona.
5	La persona intraprende nuove idee, dimostra creatività e senso di innovazione; mette in discussione le procedure correnti, metodi e stili di lavoro; promuove attivamente i cambiamenti e si assume le proprie responsabilità nei processi.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## Soddisfare le Esigenze del Cliente

### Definizione

Il cliente è una persona fisica, una compagnia, o altra entità che acquista beni e servizi da un'altra persona, compagnia o altra entità.

I clienti rappresentano il cuore di ogni forma di business.

Competitività e soddisfazione del cliente possono fare la differenza nel successo di una compagnia. Per questa ragione, la competenza che riguarda la soddisfazione dei bisogni del cliente è una dei requisiti fondamentali dei lavoratori; inoltre, di tale competenza si può farne un ottimo uso anche nella vita privata.

### Punti di attenzione

Soddisfare le esigenze del cliente implica l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità e volontà a soddisfare i desideri del cliente.
- Capacità a riconoscere le esigenze ed interessi del cliente (empatia).
- Capacità ad utilizzare le strategie di negoziazione 'win-win' e a trovare compromessi tra le esigenze della compagnia e quelle dei clienti.
- *Customer care* continua (vendere e mai dimenticare del cliente).
- Capacità ad adattarsi al cliente, modulando servizi/prodotti sulle sue esigenze.
- Capacità nel gestire sentimenti di ostilità nei confronti del cliente e le sue richieste.

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza di “**Soddisfare le Esigenze del Cliente**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di saper soddisfare le esigenze del cliente, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.



## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### SODDISFAZIONE CLIENTE: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	<p>La persona non è intenzionata ad aiutare il cliente, è chiuso e riluttante alla comunicazione.</p> <p>Reagisce aggressivamente quando è pressato, e tende ad esprimersi negativamente sul cliente e sulla società per cui lavora.</p> <p>Conosce poco le necessità del cliente e non è interessato ad identificarsi con esse.</p>
1	<p>La persona è passiva.</p> <p>Al cliente non mostra sentimenti negativi ma la comunicazione è insufficiente.</p> <p>Ha problemi ad identificarsi con le necessità del cliente.</p>
2	<p>La persona è disposta a soddisfare il cliente e a soddisfare i suoi bisogni di base, e dimostra di essere capace di occuparsi del cliente.</p> <p>Si preoccupa di sviluppare nuovi contatti, sebbene non sempre sappia anticipare e riconoscere le esigenze dei clienti.</p> <p>Agisce istintivamente ma sa comunicare coi clienti ed è in grado di gestire le emozioni estreme.</p>
3	<p>La persona riesce a identificarsi con le necessità del cliente ed è consapevole di essere responsabile della sua soddisfazione.</p> <p>Ricerca feedback ed è capace di comunicare col cliente andando oltre il formale.</p> <p>Conosce il proprio prodotto, la sua organizzazione e i suoi clienti.</p> <p>Dimostra di essere leale.</p>
4	<p>La persona è empatica con le necessità dei clienti, anticipa le loro aspettative e bisogni.</p> <p>Agisce e comunica in modo professionale, cerca di soddisfare il cliente a lungo termine e di guadagnarsi la sua fiducia.</p> <p>E' in grado di negoziare con efficacia, di gestire situazioni di conflitto assumendosi le proprie responsabilità.</p>
5	<p>La persona adotta un modello comportamentale molto vicino al cliente, costruendo così relazioni durature.</p> <p>Agisce come un valutatore di fiducia e riesce a persuadere ed influenzare il cliente.</p> <p>Cerca di ottimizzare i tempi.</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## Efficienza

### Definizione

La qualità o lo stato dell'essere efficiente, competente, efficace.

L'efficienza non è solo sviluppare capacità standard e soddisfare i requisiti del cliente; questo viene dato per scontato. La reale efficienza è basata su risultati consistenti, coltivando la motivazione.

Il lavoratore può superare gli ostacoli cercando di operare multi-task, rimanere equilibrato e mantenere un atteggiamento professionale.

### Punti di attenzione

L'Efficienza prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità ad essere orientati agli obiettivi e ai risultati
- Capacità di ottenere risultati costanti o un risultato una tantum significativo
- Capacità di accettare critiche costruttive
- Self-control
- Capacità a rimanere focalizzati sull'obiettivo
- Capacità a lavorare duramente e a lungo
- Capacità ad identificare le priorità che conducono agli obiettivi
- Capacità nel gestire le attività velocemente e in modo tempestivo
- Accuratezza, cura, precisione tecnica
- Affidabilità

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza “**Efficienza**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di essere efficiente, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### EFFICIENZA: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	<p>La persona non soddisfa i criteri di performance e risulta inaffidabile. Non è orientato alla performance né ai risultati. Le sue prestazioni devono essere costantemente supervisionate. Rifiuta i feedback. I suoi obiettivi sono solo di natura personale.</p>
1	<p>La persona si sforza di ottemperare ai compiti ma si imbatte in ogni tipo di problema (tempo, qualità, quantità). Si concentra o sulla performance o sul risultato (contributo). Non è incline ad accettare feedback e valutazioni. Adempie ai compiti assegnati, ma non pensa all'obiettivo. Il suo lavoro va sorvegliato molto. E' capace di focalizzarsi su un'unica priorità.</p>
2	<p>Raggiunge per lo più prestazioni affidabili e costanti, ha eccezionalmente problemi con il tempo, qualità o quantità. È orientato sia alle prestazioni che al risultato, tuttavia, in assenza di supervisione, appare lento. Accetta feedback formali e, se necessario, è disponibile a fare di più. È in grado di armonizzare alcune priorità personali, di squadra e/o della società. Riconosce i passi essenziali per raggiungere il successo.</p>
3	<p>La persona ha sempre prestazioni affidabili e costanti. È in grado di soddisfare esigenze aziendali e all'occorrenza le sue <i>performance</i> sono eccezionali. E' orientata sia alle performance che ai risultati e non necessita di essere supervisionato. E' reattivo ai feedback e dimostra di imparare dai suoi errori. È in grado di armonizzare alcune priorità personali, di squadra e/o della società. Riconosce e realizza passi essenziali per raggiungere sia i risultati personali che di squadra. E' in grado di fare auto-gestione, auto-motivazione e anche auto-sviluppo.</p>
4	<p>La persona è costante ed offre un esempio di lavoro altamente affidabile, è infatti orientata sia alle prestazioni che ai risultati. Il feedback è dato e accettato positivamente. Gli obiettivi personali, di squadra e/o aziendali sono in armonia, e si fa promotore delle prestazioni.</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

	È in grado di fare auto-gestione, automotivazione e anche auto-sviluppo.
5	La persona raggiunge prestazioni e risultati straordinari. Il feedback viene dato e accettato positivamente e la persona si propone sempre nel suggerire soluzioni. È in grado di armonizzare obiettivi personali, di squadra e/o della società ed ha grandi potenzialità manageriali. E' in grado di autogestirsi e fare auto sviluppo; E' sempre motivato e riesce a motivare gli altri.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## Indipendenza

### Definizione

La qualità o lo stato dell'essere indipendente.

Un individuo conosce le proprie forze e le proprie debolezze.

Può assumersi le responsabilità per le sue azioni e lavorare in modo pianificato, diretto e sostenuto senza che vi sia bisogno di essere controllati frequentemente.

Egli sa come gestire i carichi di lavoro per completare le attività nei tempi stabiliti senza eccessivo stress e anche come gestire le nuove sensazioni, anche se non ha la soluzione.

Sa come ottenere le giuste e necessarie informazioni per completare le attività e riesce a cercare soluzioni alternative, valutarle e implementarle.

Per la maggior parte dei datori di lavoro l'*indipendenza* è la competenza più importante!

### Punti di attenzione

L'Indipendenza prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità a lavorare sistematicamente con la concentrazione massima
- Capacità ad ottenere informazioni in maniera indipendente e a formulare soluzioni, valutarle e implementarle
- Ponderatezza
- Self-management (auto disciplina)
- Capacità ad esprimere le visioni degli altri e sostenerle
- Capacità a gestirsi nelle situazioni incerte
- Propensione adeguata a chiedere aiuto, pareri e consigli
- Capacità di prendere decisioni indipendenti sulla base dell'esperienza e del giudizio
- Capacità di resistere al *group-thinking*, alle manipolazioni, ai dati presentati in modo persuasivo, e alle informazioni non corrette
- Capacità di giudizio dei propri limiti e delle proprie capacità

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza “**Indipendenza**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di essere indipendente, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### INDIPENDENZA: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	<p>La persona non è indipendente e non è capace di portare a termine compiti semplici e precisamente definiti.</p> <p>Non riesce a prendere decisioni in modo indipendente, infatti fa affidamento sul pensiero del gruppo e pertanto non è alla ricerca di altre informazioni.</p>
1	<p>La persona è capace di portare a termine solo compiti semplici e precisamente definiti ed è dipendente dalle altrui informazioni.</p> <p>Necessita della supervisione degli altri ed ha bisogno di essere guidato.</p> <p>E' soggetto al pensiero di gruppo e si fonda sulle opinioni altrui.</p>
2	<p>Sulla persona si può contare per semplici attività, mentre per attività nuove o inusuali necessita di supporto e supervisione.</p> <p>Riesce a fare a meno del pensiero di gruppo solo quando può rifarsi a regole o manuali (un qualcosa che comunque rappresenti l'autorità).</p>
3	<p>Sulla persona si può contare per tutti i tipi di attività e infatti richiede aiuto solo quando è necessario.</p> <p>Se la cava bene in compiti di <i>routine</i>, diversamente ha necessità di un supporto.</p> <p>Talvolta sovrastima le proprie capacità ma sa ottenere informazioni in modo indipendente.</p> <p>E' capace di esprimere i propri punti di vista anche quando differiscono da quelli del gruppo e possono generare conflitti.</p>
4	<p>La persona è capace di scomporre un'attività in diversi e specifici step.</p> <p>Nell'esecuzione di un'attività sa gestire e giudicare le proprie capacità.</p> <p>Egli sa pianificare e focalizzarsi, prendendo decisioni velocemente secondo le circostanze.</p> <p>Se necessario non esita a chiedere aiuto e riesce ad ottenere tutte le informazioni e le risorse necessarie.</p> <p>Non rifugge dalle responsabilità e accetta in una certa misura i rischi personali.</p>
5	<p>La persona sa considerare l'obiettivo e definire le fasi per raggiungerlo.</p> <p>Riesce a gestirsi e giudicare bene, nonché applicare, le proprie capacità.</p> <p>E' in grado di pianificare e focalizzare le situazioni, prendendo decisioni velocemente secondo le circostanze.</p> <p>Se necessario non esita a chiedere aiuto e riesce ad ottenere tutte le informazioni e le risorse necessarie.</p> <p>Non ha timore dei rischi poiché riesce a valutarli correttamente.</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

### Problem solving

#### Definizione

Il processo di lavorare attraverso i dettagli di un problema per raggiungere una soluzione.

I datori di lavoro si attendono automaticamente che un lavoratore sappia gestire i vari problemi quando sopraggiungono. In realtà essere competenti nel *problem-solving* significa essere abili a riconoscere, etichettare correttamente e classificare un problema, e infine collocarlo in un contesto. E' importante essere capaci di vedere il problema da angolazioni differenti, scegliere il corretto approccio e implementarlo. Mentre si fa questo, è fondamentale reagire ai cambiamenti o agli stimoli portati dal problema o dalla soluzione. Alla fine, deve seguire la valutazione di cosa è avvenuto e di ciò che si è imparato non solo sul problema, ma anche sui noi stessi.

#### Punti di attenzione

Il Problem Solving prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità a comprendere l'essenza del problema
- Capacità a discriminare le cose importanti da quelle che non lo sono
- Capacità di riconoscere e capire le cause, conseguenze e implicazioni del problema
- Capacità di visualizzare il problema in maniera sistematica
- Capacità di gestire il problema in maniera sistematica
- Capacità di applicare soluzioni intuitive
- Capacità di strutturare un problema
- Capacità evitare un'eccessiva semplificazione, sminuendo così un problema, e di rimanere concentrati
- Capacità di porre domande che possono aiutare a raggiungere il cuore di un problema
- Capacità di valutazione significative (non sopravvalutare/sottovalutare un problema)

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza **“Problem Solving”**.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di comprendere il problema, individuarne le cause e le relative implicazioni ed applicare soluzioni concrete e risolutive, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### PROBLEM SOLVING: LIVELLI DI COMPETENZA

Livelli	Descrizione
0	La persona non riesce a riconoscere i problemi, li ignora e pertanto non risolvere i problemi. Non è capace di arrivare al cuore del problema né a definirlo, in più non fa uso di intuizione e creatività.
1	La persona sa risolvere solo i problemi di cui è certo di conoscere la soluzione o quando è assistito da altri. Riesce ad identificare la sostanza dei problemi semplici ed capace di risolvere appunto solo questi ultimi. Ha timore di affidarsi all'intuizione.
2	La persona è capace di risolvere i problemi semplici da solo, mentre con quelli più complessi non agisce sempre sistematicamente. In ogni caso, riesce ad identificare il cuore dei problemi più complessi ma non riesce ad applicare la sua conoscenza. Cerca di fare uso dell'intuizione e della creatività.
3	La persona ha un approccio attivo e indipendente al <i>problem solving</i> . E' in grado di scoprire e definire la sostanza dei problemi più difficili e di strutturare un problema, risolverlo in modo sistematico, e impedire che si ripresenti. Nella maggior parte dei casi è capace di combinare il pensiero analitico col pensiero creativo. Quando necessario, si impegna a risolvere i problemi del team.
4	La persona è capace di definire cause ed effetti del problema, di combinare il pensiero analitico col pensiero creativo. Riesce a stabilire se il problema richiede approcci individuali o di cooperazione. Possiede le giuste capacità per promuovere la giusta atmosfera motivazionale per risolvere il problema. Sa stabilire le priorità ed è capace di contribuire alla formulazione di standard per prevenire problemi ricorrenti.
5	La persona è capace di risolvere sia i problemi individuali che di team ed è in grado di guidare un team. Basandosi sulla propria esperienza, fa affidamento sulla propria intuizione e fa uso del pensiero creativo. Possiede le giuste capacità per promuovere la giusta atmosfera motivazionale per risolvere il problema. Sa stabilire le priorità ed è capace di contribuire alla formulazione di standard per prevenire problemi ricorrenti. Quando risolve i problemi riesce a superare pregiudizi e stereotipi.



## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

### **Pianificare e Organizzare il proprio lavoro**

#### **Definizioni**

Organizzazione: le persone (o comitati o dipartimenti, ecc.), che costituiscono un corpo che ha la funzione di gestire qualcosa.

Pianificazione: il processo di stabilire obiettivi, sviluppare strategie, definire attività e piani per raggiungere gli obiettivi.

"Organizzazione" e "pianificazione" sono termini naturalmente e automaticamente collegati al processo di lavoro (sia esso di natura personale o collegato al lavoro).

Per questo non sorprende che siano frequentemente menzionati tra i requisiti dei datori di lavoro.

#### **Punti di attenzione**

Pianificare e Organizzare il proprio lavoro prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità di valutare le risorse necessarie per svolgere un lavoro
- Capacità di avere il quadro intero di un lavoro
- Capacità di scomporre una determinata attività in sezioni e capirne le interazioni
- Capacità di coordinare parti individuali di lavoro
- Capacità di attenersi ai piani o di modificarli come richiesto (ma non cambiamenti sostanziali)
- Capacità di stabilire le priorità
- Capacità di gestire il tempo
- Capacità di coordinare il lavoro di una persona col lavoro degli altri
- Capacità di avere approcci oggettivi e sistematici
- Capacità di fare previsioni

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza **“Pianificare e Organizzare il proprio lavoro”**.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di pianificare e organizzare il proprio lavoro, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	<p>La persona non sa pianificare e le sue prestazioni sono scarse e per lo più negative.</p> <p>L'approccio alle attività non fruisce di metodi, ma è condotto piuttosto a caso.</p> <p>Si occupa di questioni organizzative solo quando deve e valuta solo ed esclusivamente la situazione del momento.</p>
1	<p>La persona è capace di pianificare specifici eventi ed attività e le sue performance sono discontinue.</p> <p>Non è in grado di dare delle priorità, né di garantisce le risorse di base.</p> <p>Pianifica in misura di massima, pertanto è disorganizzato e necessita di supervisione.</p> <p>Valuta solo ed esclusivamente la situazione del momento.</p>
2	<p>La persona è in grado di distinguere tra pianificazione a breve e a lungo termine. Solitamente le sue <i>performance</i> seguono le aspettative.</p> <p>Pianifica le proprie attività secondo le urgenze, riconoscendo cosa è importante e pressante, tuttavia non sempre agisce di conseguenza.</p> <p>Quando necessario sa creare alternative alla pianificazione ma non è pronto a fare una scelta tra queste.</p> <p>Riesce a garantire le risorse base e fa una schedulazione di massima.</p> <p>E' capace di organizzare le proprie attività e prestazioni.</p> <p>Sa come armonizzare le proprie attività con quelle degli altri. Sa valutare come implementare la pianificazione.</p>
3	<p>La persona è in grado di effettuare pianificazioni a breve e a lungo termine secondo le circostanze. Le sue prestazioni sono costantemente buone.</p> <p>Riesce a riconoscere cosa è importante e pressante e a prendere decisioni e agire di conseguenza.</p> <p>Sa creare alternative alla pianificazione e in situazioni standard è capace di scelte e decisioni.</p> <p>E' in grado di pianificare le risorse necessarie e i tempi richiesti nonché valutare l'implementazione dei piani, obiettivi e attività e reazioni.</p> <p>Organizza nella giusta maniera le sue attività ed è in grado di organizzare quelle degli altri.</p>
4	<p>La persona è in grado di effettuare pianificazioni a breve e a lungo termine secondo la pianificazione e le necessità degli altri.</p> <p>Cerca di migliorare sempre le proprie prestazioni, prendendo decisioni sulla base delle priorità collocando ciò che è importante al disopra di ciò che è pressante.</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

	<p>Crea alternative che siano di supporto nel raggiungimento degli obiettivi. E' in grado di gestire i rischi e pianifica le ricerche necessarie e il loro efficiente utilizzo nel tempo. Valuta l'implementazione della pianificazione, gli obiettivi, le attività e agisce di conseguenza. Organizza nella giusta maniera le sue attività ed è in grado di organizzare quelle degli altri.</p>
5	<p>La persona crea visioni, propone strategie e pianifica con efficienza. Sviluppa le proprie potenzialità e quelle degli altri al massimo. Sa stabilire obiettivi, priorità e motiva tutti attorno a sé al perseguimento degli stessi. Riesce ad anticipare le minacce alle attività, valuta i rischi e pianifica le ricerche necessarie e il loro efficiente utilizzo nel tempo. Segue scrupolosamente la pianificazione valutandone l'implementazione, gli obiettivi, le attività e agisce di conseguenza. Sa delegare.</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## Approccio proattivo

### Definizione

Tendenza ad avviare il cambiamento piuttosto che reagire agli eventi.

Le aziende si aspettano che i propri dipendenti siano proattivi, ovvero che non eseguano solo i compiti assegnati, ma anche propongano suggerimenti e idee da cui poter trarre beneficio.

La competenza per un approccio "proattivo", ha a che fare col naturale interesse dell'uomo nel mondo che lo circonda e viene espressa attraverso la capacità di cercare in modo proattivo le opportunità, partecipare alle varie attività e influenzare ciò che accade.

### Punti di attenzione

L'approccio proattivo prevede l'esercizio delle seguenti capacità:

- Capacità di avere un approccio proattivo al *problem solving* (non attendere che siano gli altri a decidere, non essere passivi)
- Capacità di impegnarsi personalmente al di sopra delle previsioni (iniziativa)
- Capacità di ricercare soluzioni, nuove attività e alternative
- Capacità di andare avanti nonostante ostacoli e fallimenti
- Capacità di fare attenzione alle varie opzioni e opportunità

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza "**Approccio Proattivo**".

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui "diagnosticare" l'effettiva capacità della persona di avere un approccio proattivo nel proprio lavoro, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### APPROCCIO PROATTIVO: LIVELLI DI COMPETENZA

Livelli	Descrizione
0	La persona è passiva e non è interessata a quanto succede al lavoro e nel suo privato. Non è capace di provvedere a qualcosa senza che gli venga detto.
1	La persona esegue compiti e attività solo se gli vengono richiesti e viene supervisionato. Fonda sulle idee e decisioni degli altri. Si unisce ad un'attività solo se chiamato. Si lascia facilmente scoraggiare da difficoltà e fallimenti.
2	La persona nell'eseguire attività standard e ben definite, mostra un approccio attivo ma necessita di essere motivato di continuo. E' capace di risolvere situazioni e problematiche standard. In condizioni di normalità cerca di superare gli ostacoli ma se necessario richiede aiuto. Difficoltà e fallimenti possono limitare il suo approccio attivo.
3	La persona è interessata a quanto succede, ricerca soluzioni, nuove attività, metodi e alternative. E' sufficientemente motivata e fa più di quanto sia atteso. È in grado di superare ostacoli e di preservarsi dalle difficoltà e fallimenti. E' reattivo alle nuove possibilità e opportunità
4	La persona è molto proattiva, estremamente interessata a ciò che avviene, ricerca soluzioni in maniera attiva, nuove attività, metodi e alternative. Dimostra di avere capacità decisionali e agisce in situazioni di necessità degli altri. Fa molto più di quanto sia atteso. Anticipa ostacoli e intraprende misure preventive. Ricerca nuove possibilità e opportunità, le sperimenta e ne trae esperienza.
5	La persona è proattiva per natura, ha un'attitudine positiva alla vita e al lavoro. E' in grado di influenzare quanto avviene intorno, e ricerca soluzioni in maniera attiva, così nuove attività, metodi e alternative. E' disposto a correre rischi per raggiungere gli obiettivi. Anticipa situazioni e intraprende misure preventive. Ricerca soluzioni cercando di trasformarle in opportunità e di coinvolgere sempre le altre persone nei propri progetti.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

---

## Resistenza allo Stress

### Definizione

Il mondo intorno a noi cambia sempre più velocemente, e bisogna sempre più trovare forme di adattamento. Non c'è molta certezza che le cose possano rimanere come sono e questa realizzazione può provocare disagio e stress. Lo stress può influenzare negativamente il comportamento e la salute, fa sentire peggio e meno efficienti. Questa competenza è percepita come la capacità e la prontezza di un individuo a comportarsi nel modo giusto e agire appropriatamente alle situazioni, nonostante lo stress o in condizioni di lavoro non standard.

### Punti di attenzione:

- Capacità di concentrazione sotto stress
- Capacità di superare gli ostacoli
- Capacità di messa a fuoco (durante le attività di routine che richiedono una costante attenzione)
- Capacità di adattarsi al cambiamento, agli eventi inaspettati, ai problemi, alle situazioni e al comportamento degli altri
- Capacità di affrontare fallimenti e/o insuccessi e di mantenere le prestazioni a prescindere da essi
- Capacità di controllare le proprie emozioni

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa dei livelli di presidio della competenza “**Resistenza allo Stress**”.

Il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, dovranno valutare il livello di possesso di tale competenza da parte dell'aspirante imprenditore, avvalendosi di strumenti (ad es.: check list) con cui “diagnosticare” l'effettiva capacità della persona di resistere allo stress, tenendo conto, nel corso del colloquio, delle indicazioni fornite da ciascun descrittore del livello di competenza attesa.

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

#### RESISTENZA ALLO STRESS: LIVELLI DI COMPETENZA

Livello	Descrizione
0	<p>La persona sotto stress non offre prestazioni adeguate, ha scarsa concentrazione e la perde molto facilmente, andando nel panico. In situazioni di stress reagisce in maniera inadeguata e inappropriata senza saper gestire le proprie emozioni. Risulta incapace di gestire eventuali fallimenti e non è preparato a superare ostacoli, e rinuncia con molta leggerezza.</p> <p>Rifugge persone e situazioni problematiche.</p> <p>Non dimostra fiducia in se stesso e negli altri</p> <p>Teme fortemente il fallimento.</p>
1	<p>Situazioni di stress abbassano sensibilmente le capacità di concentrazione della persona; in ogni caso sotto supervisione e/o con una certa assistenza può offrire performance adeguate.</p> <p>Percepisce i cambiamenti come fatti negativi e mostra difficoltà nel fronteggiarli.</p> <p>Riesce a superare piccoli ostacoli ma non quelli di più grande dimensione: non ha grande fiducia in sé. Il fallimento lo mina fortemente e necessita di continui sproni e incoraggiamenti a superarli nonché grande motivazione per andare oltre. Compiti monotoni lo inducono a fallire dopo un po'. La persona è capace di realizzare quanto sia stata inadeguata la sua risposta emotiva ad una situazione di stress solo dopo che il fatto è avvenuto.</p>
2	<p>In situazioni di stress, la persona reagisce in maniera calma, offre adeguate performance anche quando è sotto pressione per lungo tempo.</p> <p>Considera il fallimento come una cosa che fa parte della vita, e cerca di resistere bene.</p> <p>Riesce a chiedere liberamente supporto durante le difficoltà e sa perfettamente che in una certa misura lo stress può addirittura condurre a performance migliori.</p> <p>Sa mantenere la propria attenzione alta durante attività di routine senza perdere concentrazione.</p> <p>Non perde il controllo delle sue emozioni anche in situazioni complicate.</p> <p>Mantiene la sicurezza in sé in maniera adeguata anche se sotto pressione.</p>
4	<p>In situazioni di stress, la persona offre performance molto buone dimostrando perseveranza.</p> <p>Il fallimento rappresenta una sfida a fare ancora meglio la volta successiva.</p> <p>Il cambiamento viene vissuto con naturalezza ed è benvenuto sempre.</p> <p>Avendo superato gli ostacoli analizza le situazioni cercando alternative e optando sempre per la migliore soluzione.</p> <p>Non rinuncia mai facilmente.</p> <p>Riesce ad avere grande disciplina nelle attività di routine a tenere sempre</p>

## LIFELONG LEARNING PROGRAMME

### GRUNDTVIG Learning Partnerships

#### EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

	sorvegliate le proprie emozioni senza però celare i suoi stati d'animo. Dimostra di possedere e avere fiducia nelle proprie capacità.
5	In circostanze estreme le sue performance sono eccellenti; le sue attitudini razionali vengono sempre mantenute alte anche quando sotto forti pressioni. Riesce a rimanere distaccato e ad avere una visione sempre sobria. Addirittura stimola il cambiamento accelerando alcuni processi per raggiungere risultati in maniera estremamente efficace. Fa sempre tesoro del fallimento e cerca di prevederne avvisaglie. Avendo superato gli ostacoli analizza le situazioni cercando alternative e optando sempre per la migliore soluzione. In attività di routine l'attenzione è sempre massima e resiste alle influenze esterne. In situazioni stressanti rimane sempre calmo dimostrando a tutti la propria forza. In situazioni estreme è capacissimo di tenere sotto controllo le proprie emozioni e anche quelle degli altri. Dimostra di possedere e avere elevatissima fiducia nelle proprie capacità.

#### **Autovalutazione delle *soft competencies***

Le competenze di sopra elencate, come molte altre non riportate in questo lavoro, possono essere valutate attraverso differenti metodi. Il Modello proposto dalla RPIC-ViP offre un servizio di autovalutazione attraverso dei test on-line e di libera fruizione dal sito web [www.keycompetencies.eu](http://www.keycompetencies.eu).

Ogni competenza enunciata può essere misurata con un auto-test specifico, condotto attraverso una verifica di circa 20 domande, al termine del quale il sistema sulla base del numero di risposte corrette genererà un certo punteggio a cui viene associato un livello di presidio della competenza verificata.

Una volta terminate le autovalutazioni di tutte le competenze è previsto un test finale (65 domande) trasversale a tutte le competenze e atto a misurare il livello raggiunto per ciascuna delle competenze. Ciascun autovalutatore prenderà visione del proprio livello finale attraverso una scala di colori a cui sono associati i seguenti livelli di competenza:

- rosso: livello scarso- necessita di training
- verde: livello buono
- giallo: livello medio che necessita di ulteriore training se quella competenza è di estrema rilevanza per le performance professionali.

#### **Allegato 1. Le competenze dell'imprenditore.**