



per|solog[®]

Personal Mastery Report

Leadership | Profilo base

Esempio nome società

Esempio dipartimento

Esempio posizione

lavoro

Mario Esempio

1 agosto 2014

Indice

1	Personal Mastery™ Report	3
1.1	Comprendere la struttura del Personal Mastery Report	3
1.2	La descrizione dei Grafici	4
1.3	I grafici	5
1.4	I grafici	6
2	Caratteristiche comportamentali di Mario Esempio	7
2.1	Cosa colpisce maggiormente di Mario?	7
2.1.1	Nella ricerca di autoaffermazione	8
2.1.2	Nel valutare le situazioni	8
2.1.3	Nel perseguire gli obiettivi	9
3	Lo stile di leadership che Mario tende ad adottare	11
3.1	Come agisce Mario quando guida le persone?	11
3.2	Come può Mario contribuire più efficacemente come leader?	13
3.3	Come si comporta Mario quando viene guidato da altri?	20
4	Allegati	23
4.1	Informazioni di base sul persolog Personal Profile	23
4.2	Breve descrizione del modello	24
4.3	John G. Geier	25
4.4	Avvertenze	26

esempio

1 Personal Mastery™ Report

1.1 Comprendere la struttura del Personal Mastery Report

Il persolog Personal Mastery Report permette di riflettere su se stessi a fronte di determinate attività, ambienti e relazioni. Le risposte fornite nella compilazione del questionario che portano a descrivere i comportamenti e a interpretarli, possono essere ulteriormente personalizzate dal compilatore* e fornire un valido aiuto per riflettere sulle relazioni con i propri collaboratori, clienti, partner e familiari.

Il primo capitolo contiene una introduzione alla struttura del report, in particolare illustra e descrive i grafici.

Il secondo capitolo descrive le diverse interpretazioni del comportamento in rapporto all'ambiente osservato (focus) e fornisce informazioni sui fattori che motivano le persone a mettere in atto un particolare tipo di comportamento. Descrive le strategie in base alle quali le persone agiscono per svolgere attività e compiti, risolvere problemi e convincere gli altri, inoltre affronta l'aspetto fondamentale delle "intenzioni". Pone, inoltre, l'attenzione sugli aspetti del "cambiamento", del "comportamento in situazioni di tensione", del "conflitto", nonché come la persona può agire più efficacemente nella collaborazione e a cosa reagisce positivamente.

La versione di Report che descrive anche lo stile di leadership, favorisce la riflessione sulle capacità di leadership possedute e sullo stile comportamentale in quanto collaboratore.

Il persolog Personal Mastery Report focalizza la situazione attuale. Si può identificare dove è necessario intervenire per cambiare. Favorisce lo sviluppo personale e la collaborazione con gli altri. Le singole interpretazioni contengono descrizioni e alcuni esercizi per approfondire la conoscenza di se stessi. Si suggerisce di confrontare le descrizioni del report con specifici esempi personali. Il persolog Mastery Report può essere considerato come una opportunità di dialogo con se stessi nel proprio percorso personale e lavorativo e per sviluppare e riconoscere al meglio la propria personalità.

Nota bene: il persolog Mastery Report permette di gettare le basi per una più approfondita conoscenza personale!

*Personalizzare il proprio report significa utilizzarlo per identificare le descrizioni nelle quali ci si riconosce, evidenziare quelle in cui non ci si riconosce o porre un punto di domanda su quelle in cui non si ha la sicurezza di riconoscersi e sulle quali si desidera ricevere un ulteriore feedback. In tal modo il Personal Mastery Report diventa uno strumento maggiormente personalizzato.

persolog.italy | www.persolog.it | persolog-italy@emmedelta.it

©1995, ©2013 John G. Geier, Ph. D., Dorothy E. Downey, M.S., ©2004, ©2013 persolog GmbH. Tutti i diritti riservati.
Traduzione italiana di Emme Delta Consulting S.r.l. Distributore esclusivo persolog per l'Italia (R:it)

1.2 La descrizione dei Grafici

Il persolog Personal Mastery Report può presentare da uno a 4 grafici, a seconda dei questionari compilati: Personal Profile o Job Perception Inventory.

Grafico I Sé Pubblico

Il sè pubblico (Grafico I) è l'immagine di sè che si proietta sugli altri. E' ciò che si desidera che gli altri conoscano di noi. Da un punto di vista più ampio, il sè pubblico si sviluppa come risposta alle aspettative altrui. Esso continua ad evolversi perchè tende ad adattarsi ai cambiamenti richiesti dall'ambiente. Si possono avere diversi sè pubblici in base alle persone e alle situazioni con cui ci si confronta e che richiedono diversi modi di comportarsi. I punteggi del Grafico I rispecchiano l'intensità di ognuno dei quattro fattori (D, I, S e C) nel concetto di sè pubblico.

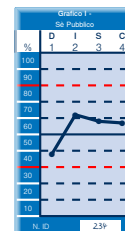


Grafico II Sé Privato

Il sè privato (Grafico II) è l'essenza dei nostri pensieri, chi siamo e che cosa ci attendiamo da noi stessi. Le convinzioni che sottostanno al sè privato - al nostro carattere - risentono dei sentimenti e delle emozioni e si sono formate assai presto nella nostra vita. Nonostante l'importanza degli anni di formazione di base, continuiamo a selezionare le nostre convinzioni, convalidandone alcune, cambiandone altre e rifiutandone altre ancora.

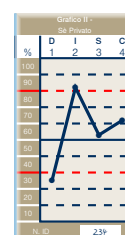
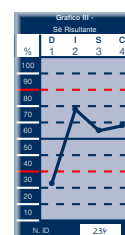
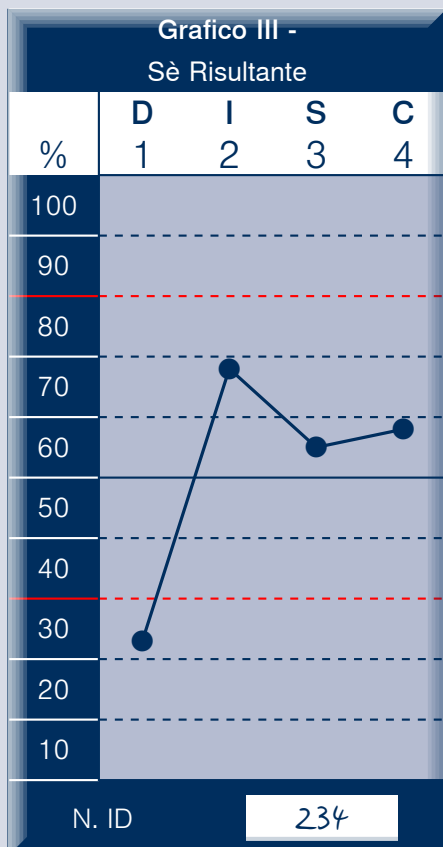
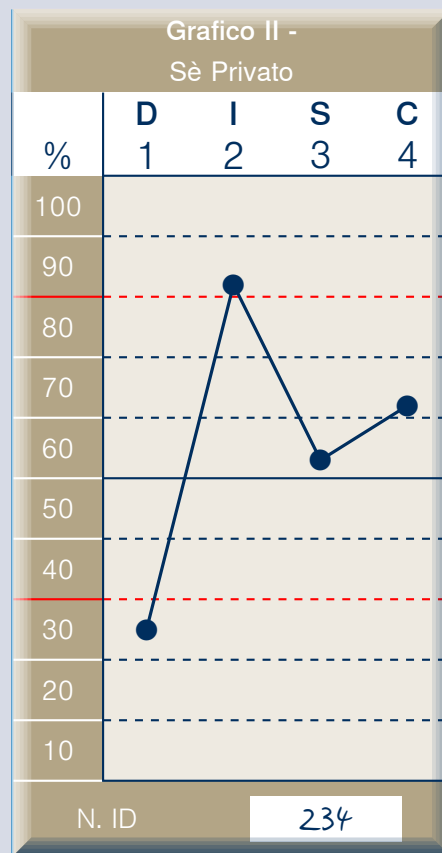
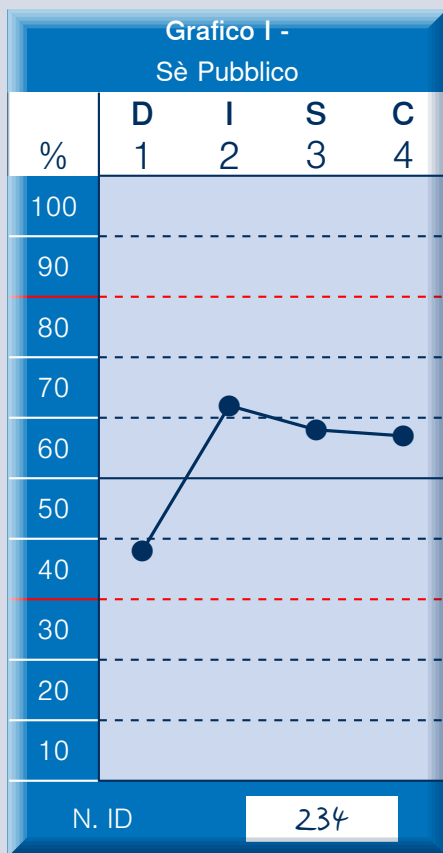


Grafico III Sè Risultante

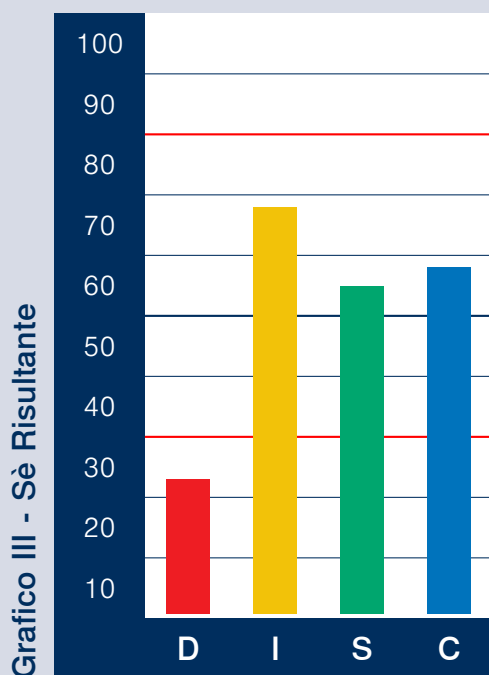
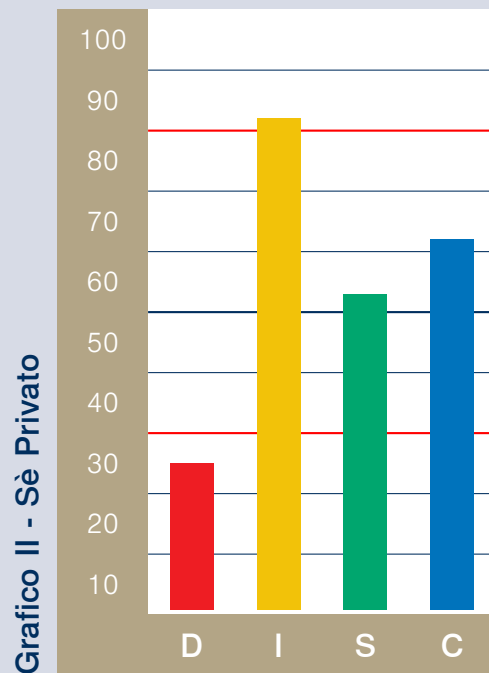
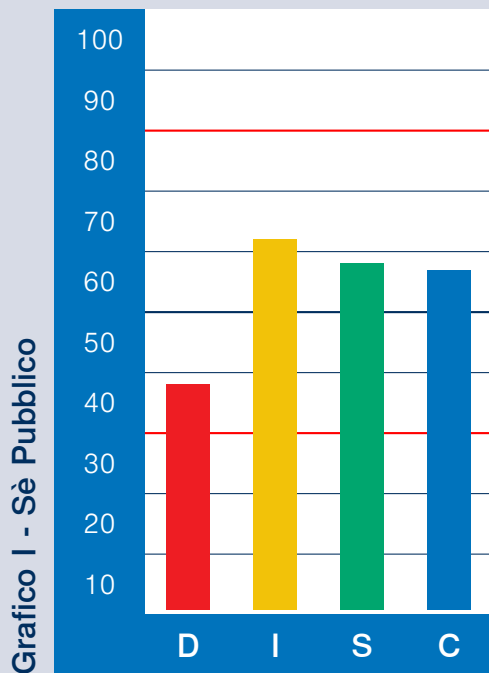
Le più recenti teorie della personalità descrivono il concetto di sè risultante come il punto d'incontro tra la persona e l'ambiente. Il Grafico III rappresenta il punto d'incontro tra il Grafico I, ciò che la persona ritiene che l'ambiente sociale si aspetti e il Grafico II, le aspettative che abbiamo su noi stessi.



1.3 I grafici



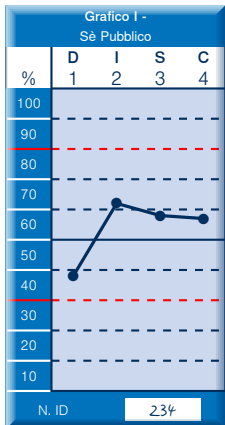
1.4 I grafici



2 Caratteristiche comportamentali di Mario Esempio

2.1 Cosa colpisce maggiormente di Mario?

Di seguito viene presentata la descrizione generale del comportamento di Mario attraverso l'interpretazione dei grafici I, II e III.



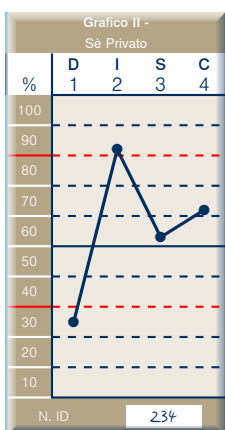
La seguente descrizione si basa sui comportamenti che Mario tende ad agire nell'attività ed è basata sul concetto di sé pubblico – Grafico 1

Mario eccelle nel trasformare idee mediocri in idee vincenti attraverso la cooperazione con gli altri. La sua caratteristica principale è di far sentire gli altri importanti; ha rispetto per l'impegno delle persone, dando particolare valore alle competenze in aree specialistiche. Le sue decisioni vengono prese sulla base dell'esperienza e dei fatti concreti, considerando le persone come parte essenziale dell'equazione. Nel confronto con gli altri, fornisce la prova migliore del suo modo di pensare, approfondendo le loro opinioni e ricercando e approfondendo i fatti che permetteranno loro di selezionare l'utile dall'inutile. Socievole e ansioso di piacere, Mario si aspetta lo stesso tipo di atteggiamento dagli altri; le eventuali ed occasionali forme di rifiuto possono influenzarne la sensibilità.

Mario vuole raggiungere il successo facendo piuttosto che contemplando. Il modo di agire e di fare le cose è caratterizzato da riflessione e adattabilità. È supportivo nel dirigere gli altri e si aspetta risultati tangibili in cambio. È in grado di adattare le risorse personali a una varietà di attività. La sua sfera di interessi è più ampia rispetto ai suoi incarichi ed è costantemente in cerca di idee che abbiano un'applicazione concreta.

Potenziali ambiti di attenzione per Mario per collaborare con altri

Di seguito vengono descritti gli aspetti fondamentali da considerare per ottimizzare la collaborazione. I tre punti di tensione che sono alla base della collaborazione efficace sono: “individualismo vs. orientamento al gruppo”, “giudizio vs. comprensione” e “fermezza vs. collaborazione”.

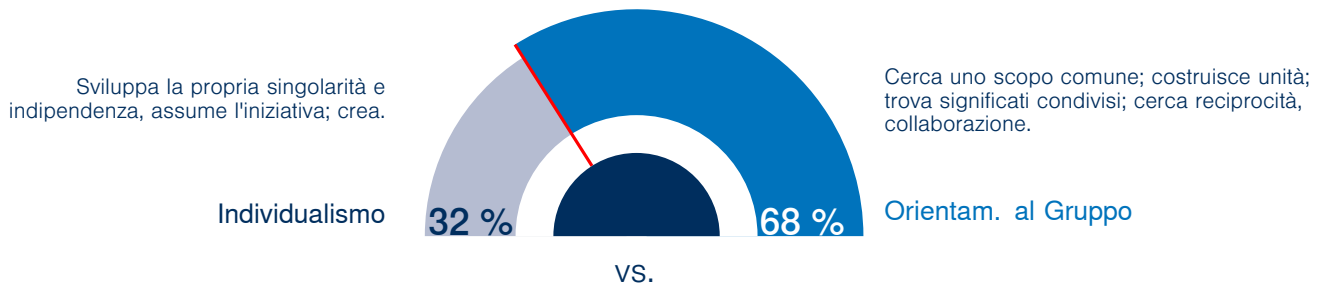


In relazione al modo con il quale ci si percepisce nella situazione di riferimento, il ricorso all'uno piuttosto che all'altro, può causare contrasti. La focalizzazione unilaterale su un particolare comportamento può creare difficoltà nella relazione collaborativa. È importante creare equilibrio tra possibili punti di tensione e reagire flessibilmente a quanto caratterizza un processo di collaborazione. Di seguito si può leggere come questi aspetti possono influenzare l'autoaffermazione attraverso il confronto “individualismo vs. orientamento al gruppo”, la valutazione delle situazioni in termini di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, attraverso il confronto tra “giudizio vs. comprensione” e, infine, il corso d'azione finalizzato agli obiettivi attraverso “fermezza vs. collaborazione”. (Queste interpretazioni sono basate sul grafico II).

2.1.1 Nella ricerca di autoaffermazione

Nella ricerca di autoaffermazione, Mario rivolge preferibilmente energie all'affermazione del team che non all'affermazione personale.

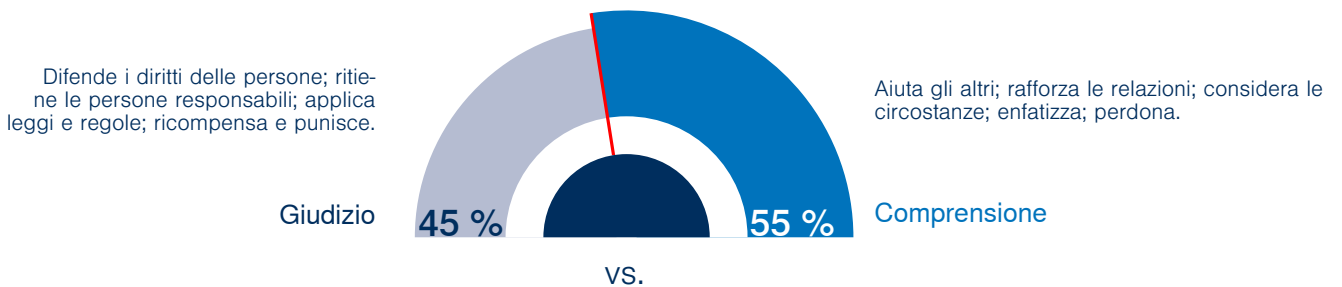
La sua autostima è pesantemente influenzata da cosa gli altri pensano e dicono di lui. Istantaneamente è portato al lavoro in team piuttosto che al lavoro individuale. Le attese degli altri assumono maggiore importanza delle proprie e gran parte della sua iniziativa è diretta a soddisfarle e a conquistare la fiducia degli altri. Solitamente Mario sa conquistare la fiducia degli altri attraverso la pazienza e la coerenza; poichè considera una misura del "proprio valore" il numero e la qualità delle persone che hanno fiducia in lui.



2.1.2 Nel valutare le situazioni

Nel valutare le situazioni, Mario tende maggiormente ad interessarsi delle ragioni dei comportamenti piuttosto che a giudicarli.

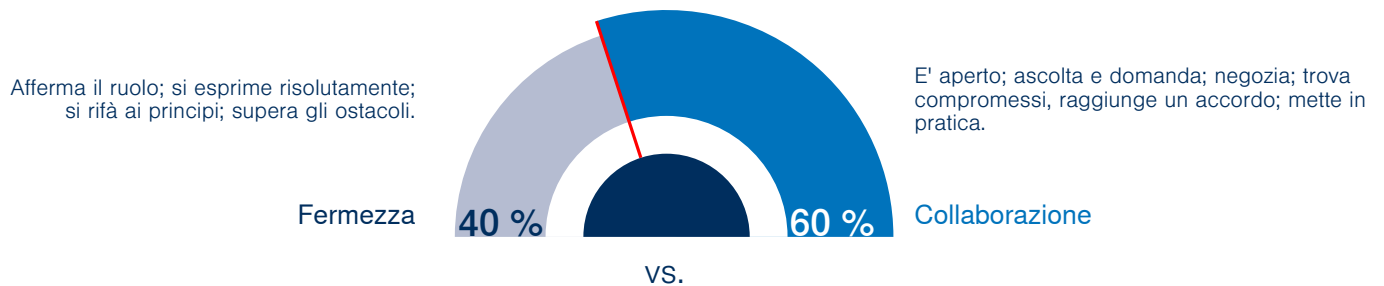
Mario crede che una struttura formale di regole e regolamenti fornisca una cornice essenziale ma non sufficiente a regolare le intense competizioni dell'ambiente di lavoro. Istantaneamente cerca nelle reti di relazioni interpersonali l'assistenza nel capire cosa è giusto o sbagliato. Cortesia, educazione, "onore" e lealtà sono essenziali. Cerca, inoltre, di combinare critiche e interessamento, prestando uguale attenzione a giudicare le persone attraverso le regole e ad essere tollerante per i loro errori. Mario desidera infatti essere risoluto ma comprensivo, corretto ma indulgente.



2.1.3 Nel perseguire gli obiettivi

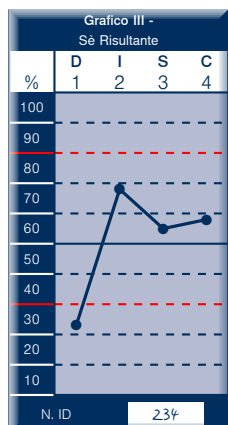
Nel perseguire gli obiettivi, Mario tende a tenere un comportamento più collaborativo che fermo.

Mario crede che assumersi la responsabilità di sviluppare, presentare e difendere un punto di vista ben informato sia propedeutico al vero lavoro. È convinto che i maggiori sforzi dovrebbero essere fatti per trovare un accordo tra una moltitudine di opinioni personali. Tende ad ascoltare, a fare domande, a negoziare e cerca compromessi che vadano a vantaggio della maggioranza. Le persone apprezzano la sua sincerità e ammirano i suoi sforzi per ottenere consenso.



esempio

Il comportamento di Mario nell'attuale situazione



Il grafico III mostra il comportamento risultante nell'attuale situazione focalizzata e permette la riflessione individuale sui comportamenti assunti in quella situazione. Descrizione basata sul grafico III.

ISTRUZIONI:

Personalizza il testo che segue: tra i comportamenti elencati scegli quelli nei quali ti riconosci maggiormente rispetto alla situazione focalizzata.

Come Mario si comporta nell'attuale situazione?

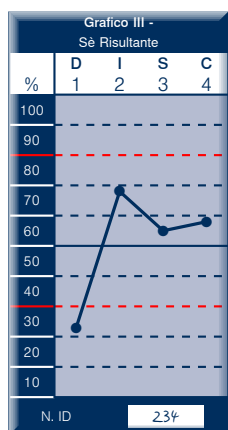
Mario tende a:

- Cercare risposte immediate e seguire fermamente la proprie linee di condotta, una volta ottenuta l'approvazione.
- Volere che le cose siano stabilite e decise in partenza; evitare lunghe discussioni, quando possibile.
- Prevenire i problemi; tenere al minimo le complicazioni inattese; lavorare per mantenere stabilità.
- Essere più estroverso che introverso.
- Mostrare cautela nell'esprimere opinioni contrarie fino a che non ritiene che sia il momento giusto.
- Non arrabbiarsi facilmente ma dimenticare gli affronti con difficoltà.

Annota qui le tue considerazioni.

3 Lo stile di leadership che Mario tende ad adottare

3.1 Come agisce Mario quando guida le persone?



Essere leader comporta al contempo la necessità di guidare e di essere guidati: infatti molti leader sono, a loro volta, guidati da altri. Per questo motivo, in questa sezione, sono presentate note anche in tal senso. Il comportamento attuale espresso dal gráfico III influisce sullo stile di leadership e di collaborazione. Le persone che hanno un profilo comportamentale analogo al tuo tendono ad esprimere il loro stile di leadership nel seguente modo:

- Emergendo come leader “operativo”, soddisfacendo il bisogno di focalizzare gli obiettivi e di lavorare per la qualità.
- Sviluppando un'area di esperienza essenziale per il funzionamento del team.
- Lavorando sui progetti dall'ideazione al completamento.
- Evitando di essere coinvolti nella rivalità tra contendenti, preferendo congratularsi con entrambe le parti.
- Esprimendo il suo interesse in modo articolato; dirigendo le sue energie verso la soluzione dei problemi.
- Sviluppando rituali o simboli che sottolineano i propositi comuni del team e sviluppano unità.
- Utilizzando un modo di agire calmo e metodico, rendendo evidente che le soluzioni possono essere trovate solo se esiste rispetto reciproco.

ISTRUZIONI:

Individua una situazione concreta in cui esprimi la tua leadership. Nello spazio davanti ad ogni capacità di leadership sopra elencata inserisci:

- “F” se ritieni di utilizzare Frequentemente la capacità
- “R” se ritieni che anche gli altri la Riconoscono agita.

Rifletti sul motivo per cui hai attribuito F o R a ciascuna delle capacità di leadership basandoti su casi concreti della tua esperienza. Soffermati la tua attenzione, dapprima, sulle capacità a cui hai attribuito entrambe le valutazioni. Per quelle in cui non hai annotato la R, definisci il modo in cui puoi favorirne il riconoscimento da parte dei tuoi colleghi o collaboratori. Un feedback da parte di altre persone è un valido aiuto per comprendere la propria modalità di leadership. Annota le tue riflessioni qui di seguito.

Valutazione della leadership

La tabella che segue presenta la frequenza con la quale lo standard a cui fa riferimento il tuo profilo (Grafico III) tende ad utilizzare gli specifici comportamenti di leadership. Segui le istruzioni riportate sotto la tabella per valutare periodicamente se il tuo stile di leadership cambia al cambiare delle situazioni.

Specifici comportamenti	Frequenza di utilizzo	Self-assessment
Incoraggia i punti di vista	3	
Chiarisce gli obiettivi e le azioni	3	
Ricerca il contributo di idee di tutte le persone coinvolte	4	
Trasforma i problemi in sfide	3	
Dà supporto agli sforzi individuali	3	
Gestisce i conflitti	3	
Evita le critiche; cerca soluzioni	3	
Identifica i valori che sono alla base delle azioni da intraprendere	4	
Cerca valutazioni delle idee	3	
Indirizza gli altri verso una vision, uno scopo	3	
Condivide la leadership	4	

1 = Da bassa a medio-bassa 2 = Da medio-bassa a media 3 = Da media a medio-alta 4 = Da medio-alta a alta

ISTRUZIONI:

- Valuta periodicamente i comportamenti di leadership che effettivamente utilizzi.
- Registra nella colonna 'Self-assessment' il punteggio che indica la frequenza con cui stai utilizzando il comportamento specifico.
- Discuti con una persona di riferimento (il capo, il coach, il collega...) possibili modifiche ai singoli comportamenti per una migliore efficacia.
- Prepara un concreto piano d'azione.

3.2 Come può Mario contribuire più efficacemente come leader?

Per migliorare la propria leadership Mario dovrebbe:

- Dare riscontri diretti ai membri del team relativamente a prestazioni o a eventi negativi indipendentemente dalla loro situazione di difficoltà.
- Considerare il suo interesse personale come fosse quello del team; essere realista e riconoscere che a volte è necessario respingere le richieste pressanti degli altri; chiedere scusa solo quando è giusto.
- Evitare di essere intrappolato tra due fazioni contrapposte nel tentativo di evitare la competizione; riconoscere che accontentare una parte porta ad inimicarsi l'altra.
- Utilizzare un approccio più energico per comunicare una decisione; basarsi meno sugli altri nel fare dichiarazioni che si ripercuotano sui membri del team.
- Riconoscere che alcuni problemi non possono ottenere il consenso di tutti; essere pronti a scontrarsi quando c'è bisogno di prendere posizioni forti; essere energici nello stabilire una direzione.
- Essere più spontaneo e ogni tanto rischiare "agendo senza seguire le teorie"; avere più fiducia in se stesso e nelle proprie capacità.

ISTRUZIONI:

- Metti i suggerimenti sopra indicati in ordine di importanza.
- Scegline uno da analizzare.
- Discuti con un amico/un collega il modo di metterlo in pratica.
- Scrivi una breve nota riassumendo i punti principali dell'approccio.
- Indica quando e come intendi sperimentare il nuovo comportamento.

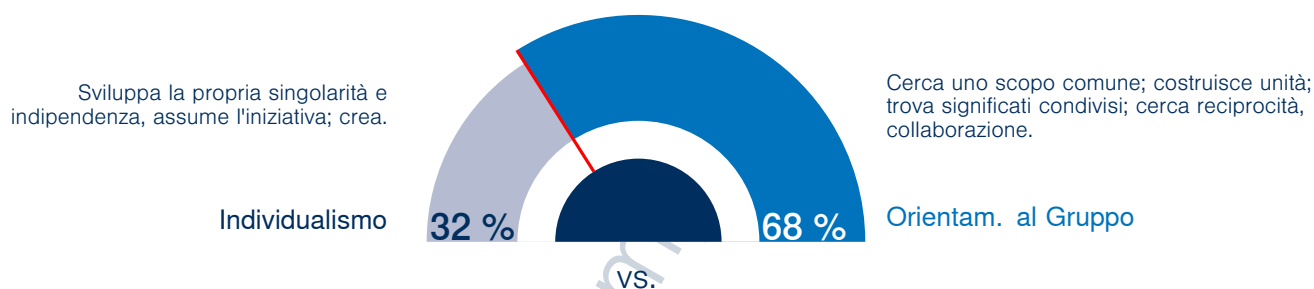
 <p>Note.</p>	
--	--

I punti di tensione nella leadership

Promuovere la collaborazione è uno dei compiti fondamentali di un leader. E' quindi fondamentale definire il modo con cui esercitarla. Se uno degli aspetti sotto elencati viene eccessivamente enfatizzato, possono sorgere tensioni con le persone su cui si esercita la propria leadership. Ecco che i punti di potenziale tensione presentati a pagina 8 devono essere nuovamente considerati per definire cosa un leader può fare per gestirli al meglio.

Autoaffermazione e leadership

I leader sono messi alla prova nel compito di prendersi cura di altre persone. Frequentemente sono anche chiamati ad assumere decisioni che da soli probabilmente non avrebbero assunto. E' importante riflettere su ciò che conduce all'autoaffermazione. Se questa è fortemente legata ad aspetti di carattere individualistico, può essere vissuta come una opportunità per aumentare la propria autoespressione e per ampliare le proprie esperienze personali. In questo caso il potenziale di leadership si manifesta attraverso l'indipendenza e l'innovazione. Se viceversa, l'autoaffermazione è più centrata sul gruppo questo può rappresentare l'opportunità per chiarire, valutare, apprendere e acquisire accettazione e condivisione. Il potenziale di leadership risiede allora nell'importanza delle relazioni personali e interpersonali.



Se il punto di tensione è troppo rivolto ad una visione unilaterale è necessario trovare opportune forme di "equilibrio". Così se il focus è troppo fortemente rivolto agli aspetti individualistici, il rischio è che...

- il leader proceda troppo velocemente.
- il leader tenda ad essere fortemente rivolto alla competitività e quindi si possa generare un ambiente conflittuale.
- il leader ricerchi e pretenda privilegi per sé.
- il leader possa esercitare autoritarismo.
- il commitment dei collaboratori sia basso.
- il controllo sugli altri possa essere eccessivo.

Così se il focus è troppo fortemente rivolto al gruppo il rischio è che...

- il leader si fidi ciecamente degli altri.
- i risultati del gruppo non vengano che raramente posti in discussione.
- i cambiamenti siano rifiutati perché non tutti i componenti del gruppo sono d'accordo.
- gli errori, quando e se sono affrontati, sono affrontati con il timore di incolpare qualcuno.
- il leader tende a dipendere dalle opinioni altrui nelle decisioni.
- i bisogni individuali possono passare in secondo piano.

Ora dai nuovamente uno sguardo ai risultati relativi ai punti di tensione (di pag. 8). Considerali in relazione al focus. Dove tendi a porre il focus? Dove rischi di enfatizzare in modo eccessivo? Vedi la necessità di qualche cambiamento?

Nella ricerca di autoaffermazione, Mario rivolge preferibilmente energie all'affermazione del team che non all'affermazione personale.

La sua autostima è pesantemente influenzata da cosa gli altri pensano e dicono di lui. Istitivamente è portato al lavoro in team piuttosto che al lavoro individuale. Le attese degli altri assumono maggiore importanza delle proprie e gran parte della sua iniziativa è diretta a soddisfarle e a conquistare la fiducia degli altri. Solitamente Mario sa conquistare la fiducia degli altri attraverso la pazienza e la coerenza; poiché considera una misura del "proprio valore" il numero e la qualità delle persone che hanno fiducia in lui.

L'obiettivo è di considerare i seguenti comportamenti:

Come sviluppare un comportamento "individualistico" in persone che viceversa sono troppo rivolte al punto di tensione "orientamento al gruppo".

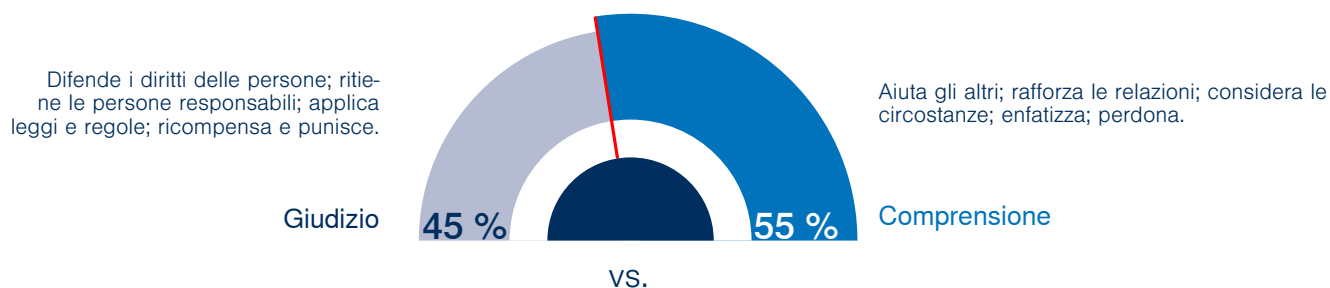
- Sviluppare e riconoscere l'unicità di ogni persona.
- Valorizzare l'indipendenza, ad esempio apprezzando sì l'opinione del gruppo ma anche presentando la propria opinione personale in materia.
- Favorire l'iniziativa personale e attivare nuove cose.
- Promuovere la presentazione e lo sviluppo di nuove idee e della creatività.

Come sviluppare un comportamento più "orientato al gruppo" in persone che, viceversa, sono troppo rivolte al punto di tensione "orientamento individualistico"...

- Sviluppare una direzione comune sulla quale i diversi membri del gruppo possano focalizzarsi.
- Far sì che venga riconosciuto il valore e la necessità della reciprocità per poter agire.
- Collaborare con ogni membro del gruppo e considerarne il suo punto di vista.
- Riconoscere e promuovere il valore della reciprocità.

Trovare il miglior modo per affrontare gli errori

Per il leader un aspetto importante è valutare la performance e i risultati degli altri. Significa riconoscere e valutare ciò che è giusto da ciò che è sbagliato. Cosa fare dopo che è successo un errore? Alcuni Leader tendono ad enfatizzare i soli risultati e la sola performance, mentre altri tendono a reagire agli errori in modo comprensivo ed empatico. Questi ultimi solitamente non giudicano gli altri. Così se un leader è più fortemente orientato al giudizio, tenderà a prendere le distanze dall'errore, a evidenziare i comportamenti negativi nel gruppo, ad agire razionalmente, oggettivamente, formalmente e anche in senso astratto, a esigere uguaglianza. Se un leader, viceversa, è più "comprensivo", allora le relazioni sono considerate più importanti degli errori, viene fornita assistenza, si tiene conto delle emozioni mentre riporta le cose al contesto. Il leader tende così a salvaguardare le persone.



Una eccessiva valutazione riservata ad un punto di tensione richiede di essere bilanciata ed equilibrata per evitare un focus troppo unilaterale.

Se il focus è troppo rivolto al "giudizio" il rischio è che:

- il leader tenda a seguire una politica dell' "occhio per occhio..." e a punire gli errori.
- il leader consideri la punizione un vero e proprio deterrente.
- il leader tenda a confondere ciò che è giusto con ciò che è norma.
- il leader sostituisca i concetti di legge e ordine con quelli di legge e giustizia.

Se il focus è troppo rivolto al "comprensione" il rischio è che:

- le persone non siano ritenute responsabili dei comportamenti o delle azioni sbagliati.
- il leader cerchi di fare quello che gli altri dovrebbero fare.
- il leader può avere attese e speranze non realistiche nei confronti altrui.
- il leader misuri la propria autostima sulla base di quanto gli altri dipendono da lui.

Ora dai nuovamente uno sguardo ai risultati relativi ai punti di tensione (di pag. 8). Considerali in relazione al focus. Dove tendi a porre il focus? Dove rischi di enfatizzare in modo eccessivo? Vedi la necessità di qualche cambiamento? Nel valutare le situazioni, Mario tende maggiormente ad interessarsi delle ragioni dei comportamenti piuttosto che a giudicarli.

Mario crede che una struttura formale di regole e regolamenti fornisca una cornice essenziale ma non sufficiente a regolare le intense competizioni dell'ambiente di lavoro. Istantaneamente cerca nelle reti di relazioni interpersonali l'assistenza nel capire cosa è giusto o sbagliato. Cortesia, educazione, "onore" e lealtà sono essenziali. Cerca, inoltre, di combinare critiche e interessamento, prestando uguale attenzione a giudicare le persone attraverso le regole e ad essere tollerante per i loro errori. Mario desidera infatti essere risoluto ma comprensivo, corretto ma indulgente.

L'obiettivo è di considerare i seguenti comportamenti:

Come rafforzare un comportamento "giudicativo" in persone che sono troppo focalizzate verso il punto di tensione "comprensione":

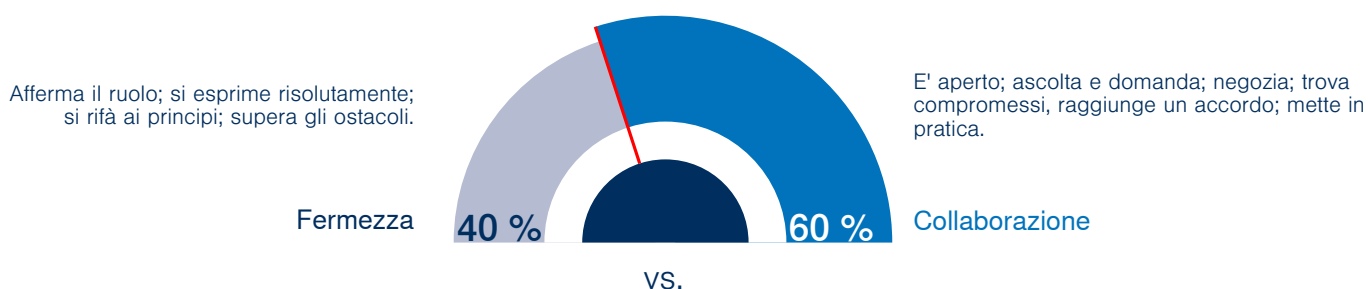
- Evidenziare un comportamento negativo da parte dei membri del gruppo, ricondurlo a norma, sanzionarlo in caso di necessità.
- Stabilire regole per tutti e assicurarsi che vengano rispettate.
- Promuovere e sfidare; apprezzare e criticare ("il bastone e la carota").
- Assicurare i diritti di ogni persona.

Come rafforzare un comportamento di "comprensione" in persone che sono troppo focalizzate verso il punto di tensione "giudicativo":

- Sostenere gli altri e assisterli.
- Sottolineare l'importanza del contributo individuale rispetto ai risultati più complessivi.
- Considerare il contesto, le condizioni nelle quali è avvenuto l'errore.
- Comprendere gli errori, riconsiderandoli e non giudicandoli attraverso la sola personalizzazione.

La realizzazione di un corso d'azione per il perseguimento degli obiettivi.

Un aspetto fondamentale per il leader è di fissare obiettivi e di assicurarsi che siano raggiunti. Gli obiettivi non sono sempre compresi dai collaboratori. Per accertarsi che gli obiettivi siano stati recepiti, alcuni leader si basano sulla pura informazione, altri sulla condivisione degli obiettivi. Sono entrambe facce di una stessa medaglia. Se un leader è più finalizzato alla “fermezza”, i collaboratori saranno informati sugli obiettivi da raggiungere e, anche se le loro opinioni fossero tenute in considerazione, il modo per raggiungerli sarà definito dal leader. Il leader a quel punto avrà comunicato gli obiettivi chiaramente e indiscutibilmente. Se viceversa il focus del leader è rivolto alla “collaborazione” nel fissare gli obiettivi, questi ultimi saranno discussi insieme, si cercherà la condivisione e l'opportuna sinergia per raggiungerli.



Una eccessiva valutazione riservata ad un punto di tensione richiede di essere bilanciata ed equilibrata per evitare un focus troppo unilaterale.

Se il focus è eccessivamente rivolto alla “fermezza” il rischio è che...

- il leader tenda a mantenere i propri punti di vista e a sostenere le proprie argomentazioni.
- il leader forzi il gruppo verso i propri obiettivi.
- il leader dia l'impressione di essere l'unico a possedere la verità.
- il leader non cerchi alcun compromesso.

Se il focus è eccessivamente rivolto alla “collaborazione” il rischio è che...

- si mescolino indistintamente le diverse opinioni.
- si attivino compromessi di basso profilo.
- il leader sperimenti ostilità e sfiducia.
- i collaboratori si lamentino “fuori campo” anche dopo aver discusso tutti i fattori.

Ora dai nuovamente uno sguardo ai risultati relativi ai punti di tensione (di pag. 8). Considerali in relazione al focus. Dove tendi a porre il focus? Dove rischi di enfatizzare in modo eccessivo? Vedi la necessità di qualche cambiamento? Nel perseguire gli obiettivi, Mario tende a tenere un comportamento più collaborativo che fermo.

Mario crede che assumersi la responsabilità di sviluppare, presentare e difendere un punto di vista ben informato sia propedeutico al vero lavoro. È convinto che i maggiori sforzi dovrebbero essere fatti per trovare un accordo tra una moltitudine di opinioni personali. Tende ad ascoltare, a fare domande, a negoziare e cerca compromessi che vadano a vantaggio della maggioranza. Le persone apprezzano la sua sincerità e ammirano i suoi sforzi per ottenere consenso.

L'obiettivo è di considerare i seguenti comportamenti:

Come rafforzare i comportamenti di "fermezza" in persone troppo rivolte a ricorrere a comportamenti in senso "collaborativo":

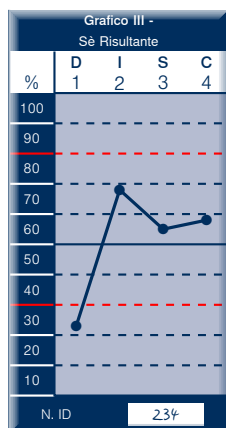
- impegnarsi direttamente e fortemente su uno specifico obiettivo e renderlo vincolante per tutti.
- evidenziare i principi e renderli vincolativi per tutti.
- convincere gli altri con fermezza e decisione.
- evitare di sembrare troppo poco concentrati sugli obiettivi.

Come rafforzare i comportamenti in senso "collaborativo" in persone troppo rivolte a ricorrere a comportamenti in senso di "fermezza":

- manifestare apertura verso gli altri in confronti finalizzati al risultato.
- ascoltare e porre domande di approfondimento.
- negoziare per definire gli obiettivi migliori.
- perseguire un accordo al quale possano contribuire tutti.

esempio

3.3 Come si comporta Mario quando viene guidato da altri?



Nello svolgimento di un'attività, i membri di un team mettono in atto modelli comportamentali ben definiti. Ogni modello prevede comportamenti utilizzati per svolgere un ruolo essenziale nel lavoro di gruppo, come ad esempio "il mediatore", "il vice", "il pensatore critico", etc. Identificando e valutando la propria followership, cioè la propria capacità di essere membri di un team, si facilita il lavoro d'insieme e la realizzazione delle attività.

Mario mostra capacità di lavorare in team:

- Accettando un ruolo che richiede di essere: addetto alle informazioni, capace di cercarle, di fare domande; di suggerire miglioramenti alle procedure. Essere un vice, capace di supportare il leader.
- Eccellendo nelle attività in sottogruppo o in progetti strutturati.
- Mantenendo aggiornati i documenti e rispettando le scadenze.
- Utilizzando ragione e logica per arrivare alle conclusioni.
- Sviluppando una routine comoda ma produttiva per sé e per gli altri.
- Approcciando questioni critiche in modo prevedibile e convenzionale, evitando sperimentazioni troppo ardite.
- Operando bene con gli altri individualmente o in gruppo; evitando errori e disattenzioni costose tenendo un approccio moderato.

ISTRUZIONI:

Pensa ad una situazione concreta che necessita del tuo apporto come membro di un team. Nello spazio davanti ad ogni capacità sopra elencata di lavorare in team, inserisci:

- "F" se ritieni di utilizzare Frequentemente la capacità
- "R" se ritieni che anche gli altri la Riconoscano.

Rifletti sul motivo per cui hai attribuito F o R a ciascuna delle capacità di lavorare in team basandoti su casi concreti della tua esperienza. Sofferma, dapprima, la tua attenzione sulle capacità a cui hai attribuito entrambe le valutazioni. Per quelle in cui non hai annotato la R, definisci il modo in cui puoi favorirne il riconoscimento da parte dei tuoi colleghi. Un feedback da parte di altre persone è un valido aiuto per comprendere la propria modalità di lavorare in team. Annota le tue riflessioni qui di seguito.

Valutazione della followership

La tabella che segue presenta la frequenza con la quale lo standard a cui fa riferimento il tuo profilo (Grafico III) tende ad utilizzare gli specifici comportamenti in qualità di componente un team. Segui le istruzioni riportate sotto la tabella per valutare periodicamente se la tua capacità di lavorare in team cambia al cambiare delle situazioni.

Autovalutazione

Specifici comportamenti	Frequenza di utilizzo	Self-assessment
Comunica risolutezza	2	
Stimola la discussione delle idee	3	
Esercita autocontrollo	3	
E' consapevole dei sentimenti degli altri	4	
Mostra correttezza	4	
Vede l'insieme, non solo le parti	3	
Organizza i fatti in un insieme logico	3	
Usa senso dell'umorismo	3	
Opera su problemi complicati	2	
Mostra interesse per gli aspetti pratici	3	
E' in grado di valutare il carattere degli altri	3	

1 = Da bassa a medio-bassa 2 = Da medio-bassa a media 3 = Da media a medio-alta 4 = Da medio-alta a alta

ISTRUZIONI:

- Valuta periodicamente i comportamenti di lavoro che utilizzi effettivamente in team.
- Registra nella colonna 'Self-assessment' il punteggio che indica la frequenza con cui stai utilizzando il comportamento specifico.
- Discuti con una persona di riferimento (il capo, un altro membro del team...) possibili modifiche ai singoli comportamenti per una migliore efficacia.
- Prepara un concreto piano d'azione.

4 Allegati

4.1 Informazioni di base sul persolog Personal Profile


Questo capitolo descrive il persolog Personal Profile. Il modello descrittivo sviluppato da John Geier si basa su quattro dimensioni del comportamento D, I, S e C della persona. Le informazioni riportate di seguito forniscono una prima panoramica dei fondamentali del modello stesso. Il modello persolog Personal Profile descrive il comportamento della persona con l'obiettivo di comprendere meglio i propri bisogni e quelli degli altri. Si basa sull'assunto che il comportamento delle persone è il prodotto della combinazione di due importanti fattori: la percezione dell'ambiente e la risposta ad esso.

La percezione dell'ambiente è prevalentemente:

- non favorevole o
- favorevole?

La risposta della persona all'ambiente è prevalentemente di tipo:

- assertivo o
- non assertivo?



		Percezione dell'ambiente			
		non-favorevole		favorevole	
Risposta all'ambiente	assertiva	1	12	21	2
	Dominante (direttiva) 124	14	13	24	23
non-assertiva	41	42	31	32	
Cauto (correttiva) 134	4	43	34	3	
		Influente (interattiva) 123	Stabile (supportiva) 234		

4.2 Breve descrizione del modello

Sulla base della combinazione dei due fattori indicati nel paragrafo precedente, si possono delineare quattro tendenze comportamentali:

Le persone con uno stile **Dominante** agiscono e decidono. Sono orientate alla risoluzione dei problemi e al raggiungimento veloce dei risultati.

Le persone caratterizzate da uno stile **Influente** sono aperte e comunicative. Sono spinte a cercare di convincere e influenzare gli altri. Solitamente tendono ad esprimere i pensieri e sentimenti in maniera ottimistica.

Le persone con uno stile **Stabile** sono caratterizzate da comportamento collaborativo e prevedibile. Sono spinte alla creazione di un ambiente equilibrato. Sono solitamente pazienti, propense all'ascolto e tendono a concretizzare i programmi.

Le persone con uno stile **Cauto** sono disciplinate e razionali. Sono motivate a ricercare alti standard. Volendo evitare i problemi, si affidano alla precisione e all'accuratezza.

esempio

4.3 John G. Geier

John G. Geier, Ph.D. docente in numerose università degli USA tra cui quelle del Wisconsin, dell'Arizona, del Michigan è stato anche Director of Behavioural Sciences of Minnesota University. E' autore di numerose opere, veri e propri riferimenti nel settore dei sistemi di valutazione delle risorse umane, tra le quali "Energetics of Personality", "Career fulfillment", e "Behavior Personality Analysis".

John Geier ha sviluppato il Persolog Personality Factor Model (D, I, S e C), sistema di self- assessment, vero e proprio riferimento riconosciuto a livello internazionale. Le sue prime ricerche si sono basate sulle teorie di William Moulton Marston (1893-1947), partendo dalle quali ha sviluppato una serie di sistemi diagnostici su base psicometrica. Geier ha acquisito i diritti di riproduzione delle opere di Marston fondando nei primi anni sessanta la Performax, la prima società a commercializzare strumenti a base D, I, S e C. Alla fine degli anni settanta, Performax fu acquisita da Carlson Company. J.Geier fondò allora il Carlson Learning Center diventandone il primo presidente e CEO.

Successivamente per perfezionare e sviluppare ulteriormente le ricerche sugli strumenti a base D, I, S e C, con particolare riferimento alle applicazioni nelle organizzazioni e nel mondo del lavoro, nel 1990 J. Geier costituì la Geier Learning Systems. Ha potuto così sviluppare con i suoi ricercatori una ampia gamma di strumenti di assessment basati sul modello D, I, S e C, quali: il persolog Personality Profile, il Job Perception Inventory, il Personal Mastery Report ed il sistema Employee Integrative System (EIS). John Geier è una vera e propria autorità riconosciuta nei sistemi di assessment e continua con i suoi collaboratori a sviluppare strumenti e metodi.

esempio

4.4 Avvertenze

Il programma ed i materiali scritti di accompagnamento, vengono forniti “così come sono” alla consegna senza garanzie di alcun tipo. L'intero rischio per quanto riguarda il contenuto, i risultati e i documenti derivati è a carico dell'utilizzatore. persolog GmbH, Geier Learning International e gli autori, John G. Geier e Dorothy E. Downey, declinano ogni altra responsabilità, espressa o presunta, verso iniziative commerciali promosse per utilizzi particolari dei materiali scritti o stampati.

In nessun caso persolog GmbH, Geier Learning International e gli autori, John G. Geier e Dorothy E. Downey, potranno essere ritenuti responsabili per perdite di profitti o qualsiasi altro danno commerciale, incluso e non limitato a speciali, fortuiti e conseguenti danni imputabili all'uso, anche improprio, di Internet e dei documenti, scritti e stampati derivati da questo prodotto, anche nel caso in cui persolog GmbH, Geier Learning International e gli autori, John G. Geier e Dorothy E. Downey, siano stati edotti della possibilità del verificarsi di tali eventi.

©2004 di persolog GmbH. Tutti i diritti riservati. Versione originale ©1995-1999 di John G. Geier Ph.D. copyright assicurato per gli Stati Uniti d'America e per i Paesi stranieri.

Questa pubblicazione non può essere riprodotta o utilizzata per qualsiasi scopo e con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico, inclusa fotocopiatura, registrazione o altra forma di archiviazione per il reperimento di informazioni, senza formale e diretta autorizzazione scritta di persolog GmbH , P.O. Box 26428, D-75196 Remchingen/Germany e Emme Delta Consulting s.r.l., Via Giardini 428, 41124 Modena, Italia.

Referente: Giulia Ranalli

per|solog[®]
italy

esempio