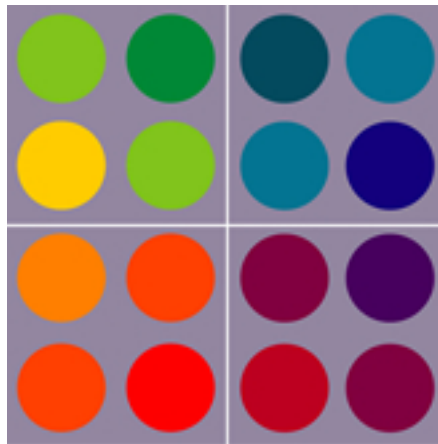




## ❖ Profilo Personale Facet5

# Daniele Bianchi

Data di Somministrazione 23.1.2007



# Introduzione

Il questionario Facet5 è volto ad indagare i tuoi punti di vista riguardo ad una serie di temi. Il questionario indaga gli atteggiamenti, le opinioni e le preferenze: ovviamente non ci sono risposte giuste o sbagliate. Non si tratta di un test da superare, ma di un profilo o scala.

Facet5 è stato realizzato per analizzare gli aspetti più stabili e permanenti della persona. I risultati non implicano che tu sia “giusto” o sbagliato” o che esistono “buoni” e “cattivi”. Dalla tua rappresentazione come persona, possiamo dedurre alcune ipotesi sul modo in cui solitamente ti comporti o reagisci in determinate situazioni. Il report evidenzia tali ipotesi, ma spetta a te verificare quanto siano veritiere in riferimento alla situazione in cui ti trovi.

I fattori della personalità misurati da Facet5 sono generalmente considerati dagli psicologi i 5 fondamentali “Building Blocks” di una persona. Ciascuno di noi ha un certo livello di ogni fattore: la distribuzione dei punteggi crea il profilo personale. I cinque fattori sono:

- Forza – Determinato, assertivo, indipendente
- Energia – Entusiasta, socievole, coinvolto
- Affetto – Aperto, sincero, affettuoso, generoso
- Controllo – Strutturato, ordinato, disciplinato

e un quinto fattore, Emotività, che interagisce con gli altri e influenza la tolleranza allo stress, la fiducia in se stessi e lo stato emotivo. Prendendo differenti punti di vista della stessa informazione, siamo in grado di osservare una persona da differenti prospettive, mostrando diverse sfaccettature del suo carattere.

Sebbene i fattori principali di Facet5 siano set distinti di tratti caratteriali, essi sono formati a loro volta da diversi elementi:

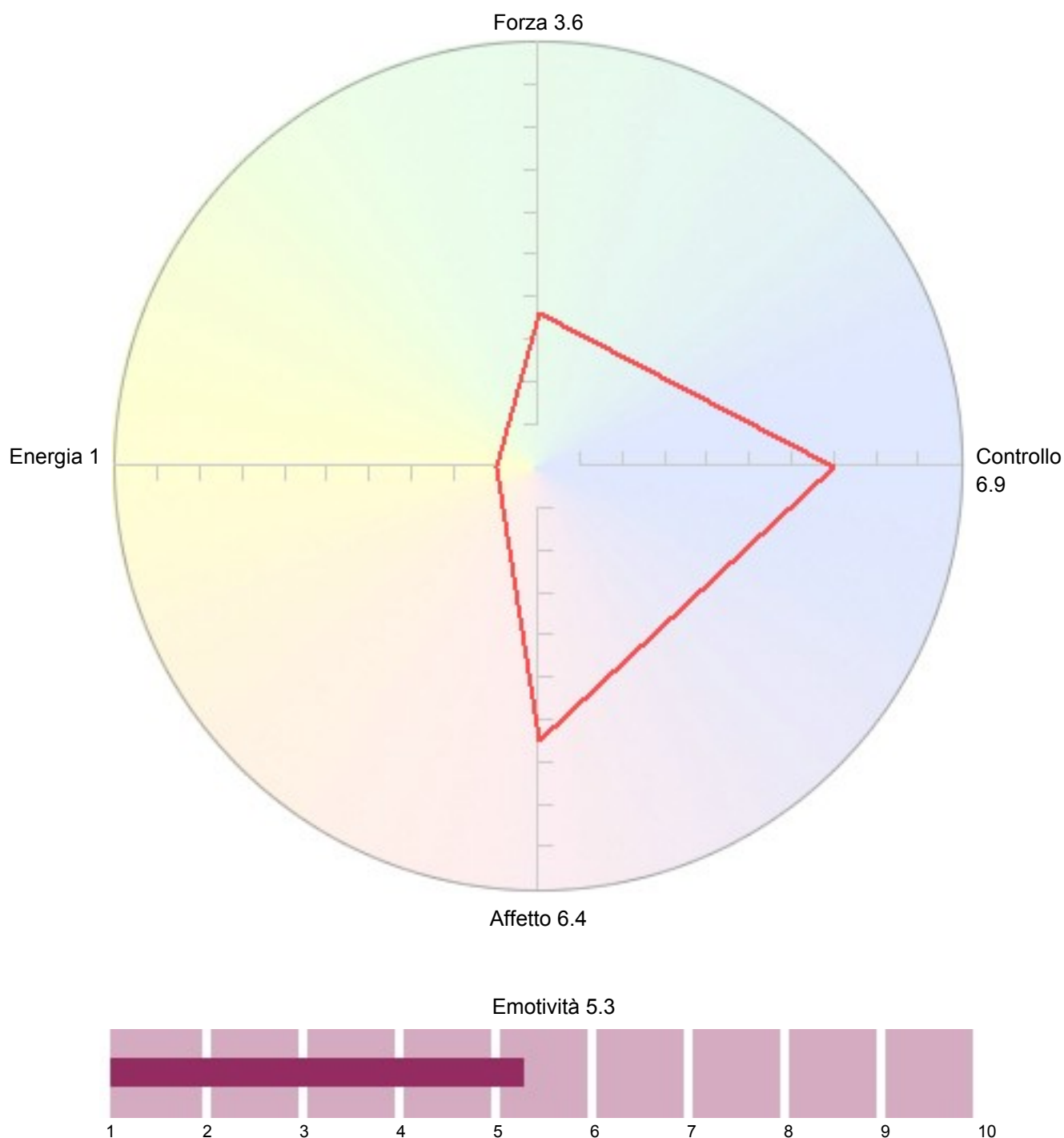
Questi sotto-fattori possono essere considerati separatamente per mostrare quale aspetto del fattore principale è rappresentato. Per esempio il fattore Forza è composto da tre aspetti: Determinazione, Confronto e Indipendenza. Solitamente punteggi molto alti o molto bassi riferiti al fattore Forza saranno composti da diversi sotto-fattori in modo simile. Punteggi medi possono, invece, essere composti da tre punteggi medi o da un mix di alti, medi e bassi. Suddividendo i fattori principali è possibile migliorare notevolmente l'interpretazione del profilo Facet5.

Generalmente mostriamo il profilo di una persona utilizzando un grafico in cui ciascuna scala è divisa in 10 punti. Questo particolare tipo di scala è chiamato scala “sten”, abbreviazione in inglese di “Standard Dieci”. In questo tipo di scala i punteggi estremi (alti o bassi) sono più significativi nel delineare il tipo di persona rispetto ai punteggi medi. Il tuo profilo Facet5 e la suddivisione di ciascun fattore vengono illustrati nelle pagine seguenti.

● <b>Forza</b>	Determinazione	il motore interno che ci spinge a tener salde le nostre idee
	Confronto	la predisposizione al confronto quando sorge una discussione
	Indipendenza	la tendenza a seguire la propria strada
● <b>Energia</b>	Vitalità	entusiasmo ed energia
	Socievolezza	desiderio di stare con gli altri
	Adattabilità	coinvolgere gli altri nel proprio modo di pensare
● <b>Affetto</b>	Altruismo	mettere gli interessi degli altri al primo posto
	Supporto	cercare sempre di essere compreso dagli altri
	Fiducia	tendenza a dare fiducia agli altri
● <b>Controllo</b>	Disciplina	essere organizzati e pianificatori
	Responsabilità	essere capaci di prendersi le proprie responsabilità
● <b>Emotività</b>	Tensione	un senso generale di tensione e stress
	Apprensione	essere cauti e non super-ottimisti

# Profilo Generale

Questo profilo mostra i tuoi punteggi relativi ai fattori Facet5. Ciascun punteggio varia nell'intervallo 1-10 e la media è 5.5. Non è importante se il punteggio è alto o basso, ma di quanto devia dal punteggio medio. Punteggi superiori al 7 o inferiori al 4 sono considerati punteggi "estremi". Questi punteggi sono distribuiti "normalmente" e si riferiscono ad uno specifico "gruppo norm". I punteggi ottenuti permettono di confrontare i profili di persone diverse.



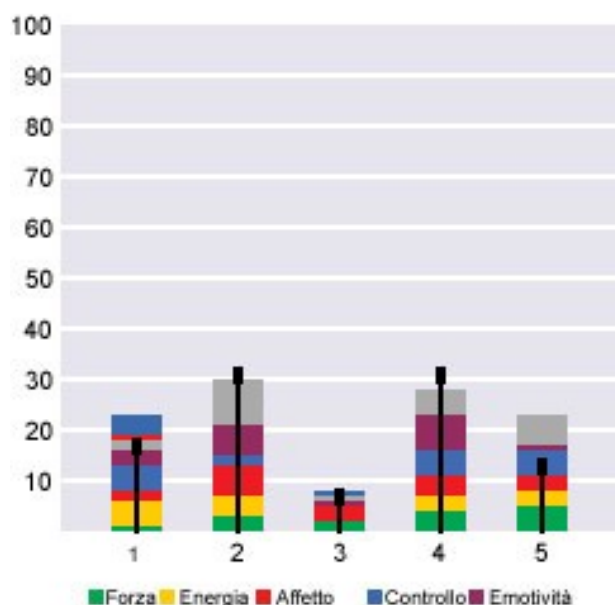
## “Gruppo Norm” = madrelingua inglese

i norm sono basati su oltre 18.500 Facet5 completati in Inglese. Il 65% ha completato il profilo su carta. Il 65% dei rispondenti è di sesso maschile. I profili sono stati raccolti in Inghilterra, Nord America, Australia, Singapore e Nuova Zelanda. La maggior parte appartiene al settore IT, manifatturiero, finanziario e pubblico. Per ulteriori dettagli contattare il proprio distributore di Facet5.

# Statistiche del questionario

## Distribuzione delle risposte

Questo grafico mostra la distribuzione delle risposte al questionario Facet5. Le barre verticali mostrano la probabile configurazione sulla base delle risposte a centinaia di questionari completati in passato.

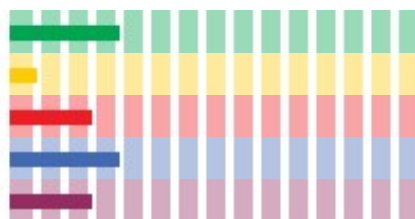


Fattore	Risposta					Saltate	Totale
	1	2	3	4	5		
Forza	1	3	2	4	5		15
Energia	5	4		3	3		15
Affetto	2	6	3	4	3		18
Controllo	5	2		5	5		17
Emotività	3	6	1	7	1		18
Non utilizzato	2	9	1	5	6		23
Totale	18	30	7	28	23	0	106

## Tempo di risposta

Questo grafico mostra la distribuzione delle risposte per le quali è stato impiegato un tempo superiore. Nel caso in cui queste risposte siano focalizzate su uno o due fattori è possibile che il punteggio generale relativo a tali fattori possa non essere accurato. Altre fonti di informazione possono essere esaminate per verificare l'accuratezza di tali punteggi.

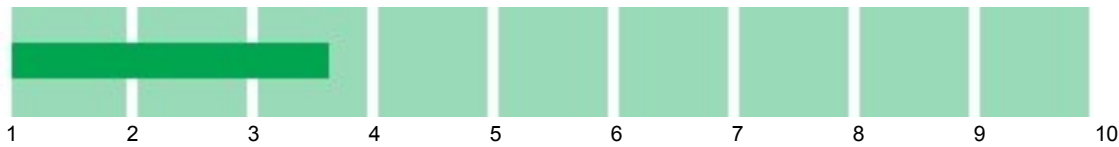
Forza  
Energia  
Affetto  
Controllo  
Emotività



Tempo medio di risposta: 4.07  
Più veloce: 1.67  
Più lento: 10.09

# Forza

3.6



Persone con alti punteggi sul fattore Forza vengono viste come dominanti, determinate e indipendenti. L'elemento chiave è una forte motivazione basata su credenze mantenute salde. Le caratteristiche principali sono fermezza, convinzione nelle proprie opinioni e direzione verso l'obiettivo. Una qualità meno desiderata è la rigidità di punto di vista. Le persone con bassi punteggi sono più flessibili e predisposte ad ascoltare. Non hanno forti punti di vista. Possono essere viste come troppo facilmente convincibili e dipendenti. Il punteggio relativo alla Forza può essere scomposto come segue:

## Bassi punteggi

## Alti punteggi

### Punti di forza

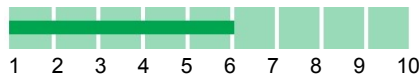
decide attentamente con tutte le informazioni

ascolta e cambia punto di vista piuttosto facilmente  
disponibile verso gli altri - vuole essere accettato

### Può essere visto come

poco propenso a prendere decisioni rapide  
troppo desideroso di essere accettato dagli altri  
facilmente influenzabile da argomentazioni alternative

### Determinazione



### Punti di forza

determinato a rimanere fedele al proprio punto di vista

rapido nel dire agli altri ciò che devono fare  
disponibile ad assumersi la responsabilità degli eventi

### Può essere visto come

autocratico e insistente  
non disponibile ad ascoltare gli altri  
troppo rapido nell'imporsi sugli altri

### Punti di forza

non entra nelle discussioni  
cerca di restare calmo  
disponibile ad adattarsi alle argomentazioni degli altri

### Può essere visto come

non disponibile ad affrontare discussioni  
troppo rapido nel cedere durante le discussioni  
evita le discussioni, sperando che vadano per il meglio

### Confronto



### Punti di forza

resiste quando contestato  
efficace nelle discussioni faccia a faccia  
rapido a reagire e a confrontare le opinioni

### Può essere visto come

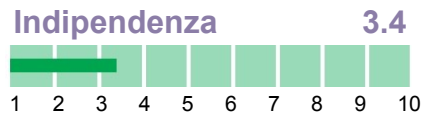
argomentativo  
troppo aggressivo ed esigente  
troppo rapido nel reagire e difficile da fermare

### Punti di forza

disponibile a consultarsi e a chiedere  
consigli  
ha bisogno del gruppo e accetta la guida  
flessibile e disponibile ad inserirsi

### Può essere visto come

troppo dipendente sulle altre persone  
troppo flessibile  
troppo facilmente trascinabile dagli altri



### Punti di forza

capace di lavorare da solo  
va per la sua strada anche se contestato  
è guidato da forti principi

### Può essere visto come

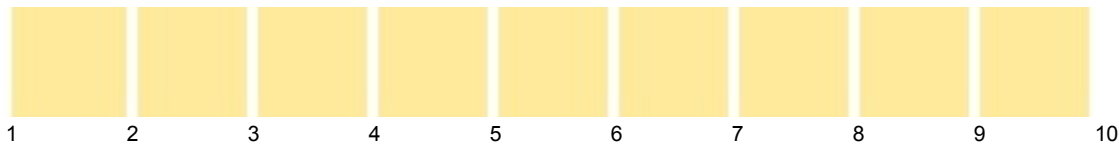
isolato e inflessibile  
non disposto a sottomettersi e ad  
adattarsi  
in gruppo vuole essere il leader

---

**Commenti:** Sei determinato quando ti metti in testa di fare qualcosa, ma hai la tendenza ad evitare di parlare francamente per non rischiare di discutere. Sembri coinvolgere le altre persone nelle tue riflessioni, ma forse ti appoggi troppo agli altri per ricevere guida e supporto. Sei fortemente orientato verso il gruppo.

# Energia

1



Come suggerisce il termine, le persone con alti punteggi sono energiche, attive ed entusiaste. Sono gregari, competitivi e socievoli. Sono ottimisti e desiderosi di fare cose nuove. Troppa energia può portare ad un sovraccarico di lavoro. Bassi punteggi sono tipici di persone più tranquille e riservate. Possono essere viste come timide e impiegano un po' di tempo per fare conoscenza, ma stabiliscono amicizie di lunga durata. Non amano gli eventi sociali e possono essere percepite come distanti, fredde e distaccate dai colleghi che vorrebbero coinvolgerle di più. I punteggi dell'energia possono essere scomposti come segue:

## Bassi punteggi

## Alti punteggi

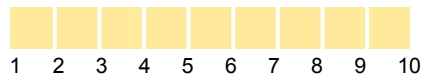
### Punti di forza

riservato e autonomo  
può essere non fastidioso  
non si entusiasma troppo

### Può essere visto come

indifferente e distaccato  
non entusiasta riguardo a nuove idee  
freddo

### Vitalità



### Punti di forza

entusiasta riguardo a nuove idee  
disponibile ad iniziare nuovi progetti  
emotivo

### Può essere visto come

esibizionista  
frivolo  
impulsivo

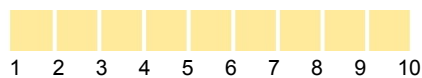
### Punti di forza

non ha bisogno di compagnia per lavorare  
può stringere relazioni di lunga durata  
riesce a tenere separate vita privata e vita lavorativa

### Può essere visto come

non disponibile ad inserirsi  
non coinvolto  
le persone non si sentono benvenute

### Socievolezza



### Punti di forza

fa sentire le persone coinvolte  
disponibile a far parte di una famiglia  
stringe amicizie e contatti facilmente

### Può essere visto come

troppo bisognoso di stare in compagnia  
rapido ad intramettersi  
socialmente invadente

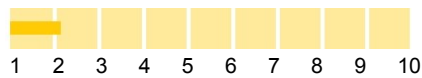
### Punti di forza

sviluppa idee indipendentemente  
è capace di rimanere fedele alla propria area  
riflette attentamente prima di parlare

### Può essere visto come

troppo specializzato  
non disponibile a dire agli altri le proprie idee  
lento a riconoscere nuove idee

### Adattabilità



### Punti di forza

discute molto prima di agire  
capace di adattarsi ai cambiamenti  
coinvolge gli altri nel processo decisionale

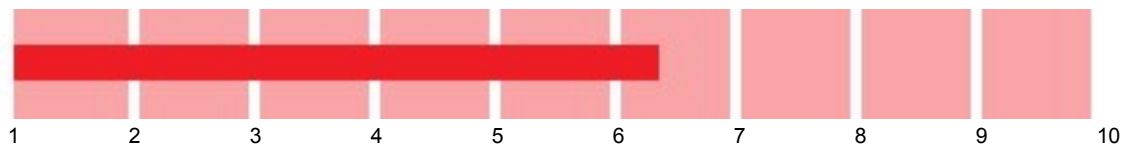
### Può essere visto come

incapace di prendere decisioni autonomamente  
troppo rapido nel cambiare opinione  
mancanza di comprensione a livello approfondito

**Commenti:** Tendi ad essere riservato, a startene per conto tuo e lavori meglio in assenza di interferenze da parte di altri. Non coinvolgi gli altri nel tuo lavoro e può essere difficile coinvolgerti.

# Affetto

6.4



Le persone con punteggi alti in relazione a questo fattore sono positive nei riguardi degli altri. Sono solitamente affettuosi e supportivi, sensibili ai bisogni degli altri, solidali e comprensivi. Sono aperti di mente, disponibili e ricettivi nei confronti di idee nuove. Tendono ad essere altruiste e sono pronte a sacrificare i propri interessi a favore degli altri. Sono leali e si fidano degli altri, ma possono venir sfruttate da persone più ciniche. Bassi punteggi contraddistinguono persone più pragmatiche e pratiche, rapide a cogliere opportunità e a trarne profitto. Prendono decisioni velocemente e non vanno in confusione davanti a diverse alternative. Possono essere percepite come ciniche e indifferenti. Il punteggio relativo all'affetto può essere scomposto come segue:

## Bassi punteggi

## Alti punteggi

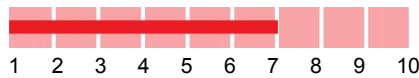
### Punti di forza

protegge i propri interessi  
si focalizza su ricompense immediate  
può individuare opportunità

### Può essere visto come

manipolativo  
egoista  
non disponibile ad offrire aiuto

### Altruismo



### Punti di forza

mette i bisogni degli altri al primo posto  
cerca di aiutare gli altri  
non sfrutta le persone

### Può essere visto come

idealistico  
ingenuo  
non percepisce l'importanza del vantaggio commerciale

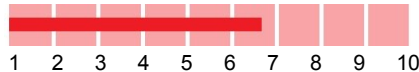
### Punti di forza

può essere severo quando necessario  
cinico in senso positivo  
la capacità di riconoscere i complimenti falsi

### Può essere visto come

insensibile  
severo nel giudicare gli altri  
critico e non disposto a perdonare

### Supporto



### Punti di forza

supportivo quando si presenta un problema  
cerca sempre il bene nelle persone  
disponibile a concedere una seconda opportunità

### Può essere visto come

eccessivamente acritico  
troppo indulgente  
troppo gentile verso gli altri

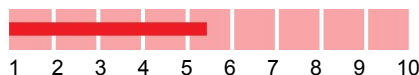
### Punti di forza

riconosce le persone che si approfittano  
raramente cerca di trarre vantaggio per sè  
protegge l'organizzazione negli affari

### Può essere visto come

sospettoso  
cinico  
diffidente

### Fiducia



### Punti di forza

ha fiducia nelle persone  
lavora per il bene comune  
disponibile a fidarsi e a dare fiducia

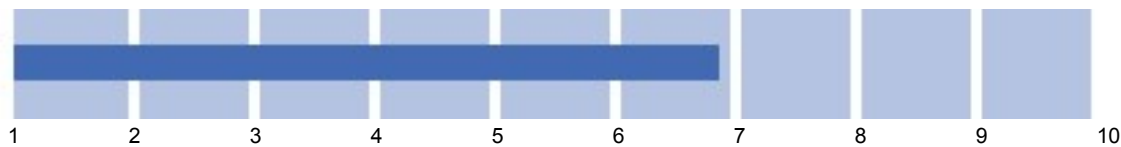
### Può essere visto come

ingenuo e facilmente imbrogliabile  
idealistico  
eccessivamente fiducioso

**Commenti:** Credi nella bontà delle persone e cerchi sempre di aiutarle. Sacrifichi i tuoi interessi e di solito metti gli altri al primo posto. Tuttavia non ti fidi ciecamente e le persone devono dimostrarti di meritare la tua fiducia. Non è facile approfittarsi di te.

# Controllo

6.9



Gli elementi chiave sono auto-controllo, auto-critica costruttiva e conservatorismo. Alle persone con un alto livello di controllo piace tenere ordinato, strutturare, pianificare e preferiscono pensare in anticipo. Doveri e responsabilità sono caratteristiche principali del controllo. Tali persone diventano frustrate e deluse se gli altri non condividono il proprio punto di vista riguardo i comportamenti giusti e sbagliati. Sono coscienziosi, leali ed etici e si può aver fiducia che si applicheranno costantemente ai propri doveri. Bassi punteggi sono tipici di persone più calme e rilassate. Tendono a vivere il momento e a prendere le cose come vengono. Sono acritiche e liberali di vedute. Possono sembrare distratti, disorganizzati e persino inaffidabili. Il punteggio relativo al controllo può essere scomposto in:

## Bassi punteggi

## Alti punteggi

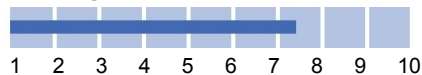
### Punti di forza

pensa liberamente  
flessibile nella pratica del proprio lavoro  
impara velocemente nuove attività

### Può essere visto come

si annoia facilmente  
indisciplinato  
disorganizzato

### Disciplina



### Punti di forza

misurato e costante nel lavoro  
porta sempre a termine ciò che intraprende  
ben organizzato

### Può essere visto come

piuttosto metodico e procedurale  
costante ma noioso  
lento ad adattarsi al cambiamento

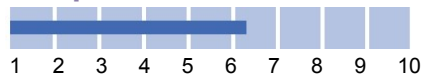
### Punti di forza

si adatta velocemente a situazioni diverse  
interpreta le linee guida con flessibilità  
mette in discussione lo status quo

### Può essere visto come

irresponsabile  
incostante  
ribelle

### Responsabilità



### Punti di forza

forte senso di responsabilità  
rigido codice di condotta personale  
lavora sempre seguendo standard elevati

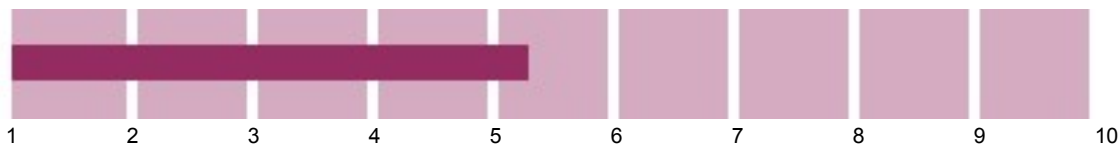
### Può essere visto come

inflexibile sui propri principi  
autoritario  
convenzionale

**Commenti:** Sei dettagliato e metodico nel tuo lavoro , pianifichi in anticipo e prendi le cose con calma. Sei responsabile e attento e cerchi sempre di comportarti in modo appropriato.

# Emotività

5.3



Le persone con livelli elevati sono più volubili e imprevedibili, emotivi e facilmente indisposti. Si preoccupano di più e possono perdere fiducia in loro stessi. Hanno bisogno di maggior supporto e incoraggiamento. Comunque possono essere affascinanti e carismatici. Normalmente noi vediamo maggiormente gli attributi negativi degli altri fattori durante la vita di tutti i giorni. Più alto è il punteggio relativo all'emotività, meno prevedibile e costante è il profilo rilevato dagli altri quattro fattori. Persone con una bassa emotività sono stabili e prevedibili. Non si agitano e non si spaventano facilmente, prendono le cose come vengono. Possono essere considerate noiose. Ai livelli più bassi, sono esattamente come si presentano. Il punteggio relativo all'emotività può essere scomposto come segue:

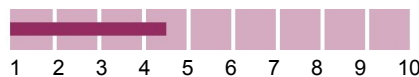
## Bassi punteggi

## Alti punteggi

**Punti di forza**  
felice di accettarsi per come è  
generalmente rilassato e non  
preoccupato  
prende le cose come vengono

**Può essere visto come**  
indifferente e contento di sé  
insensibile alle critiche  
non reagisce

### Tensione



### Punti di forza

si focalizza di più quando gli eventi si avvicinano  
sensibile ai cambiamenti attorno  
cerca di cambiare se stesso

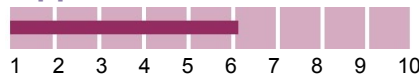
### Può essere visto come

ansioso  
auto-critico  
nervoso

**Punti di forza**  
ha fiducia nelle proprie capacità  
pensa al futuro in positivo  
coerente da un giorno all'altro

**Può essere visto come**  
distaccato  
eccessivamente fiducioso  
non vede in anticipo le difficoltà

### Apprensione



### Punti di forza

preferisce concentrarsi su ciò che conosce  
esegue doppi controlli per evitare errori  
non fa supposizioni

### Può essere visto come

negativo ed eccessivamente cauto  
pessimista  
incerto e lunatico

**Commenti:** Sei sicuro di te e costante da un giorno all'altro. Sembri avere un chiaro punto di vista e non smetti di andare dritto per la tua strada a causa di cambiamenti attorno a te.

# Profilo di famiglia

## Che cosa sono i profili di famiglia

Facet5 mostra il profilo di una persona utilizzando un grafico in cui ciascuna scala è suddivisa in 10 punti. Questo particolare tipo di scala è chiamata in inglese “sten” che sta per “standard dieci”. In questo tipo di scala i punteggi estremi (alti o bassi) sono più significativi nel delineare il tipo di persona rispetto a punteggi medi. Tutte le combinazioni di punteggi sono possibili in un profilo Facet5: punteggi superiori all’1 normalmente si traducono in differenze rilevanti nel comportamento. Su questa base ci sono 1.000.000 combinazioni possibili di punteggio che danno origine a differenti profili. Per comodità abbiamo suddiviso questo alto numero di alternative in un numero limitato di “famiglie” o profili simili. Pertanto una famiglia Facet5 è un gruppo di profili Facet5 che sono apparentemente simili.

## Come vengono calcolati?

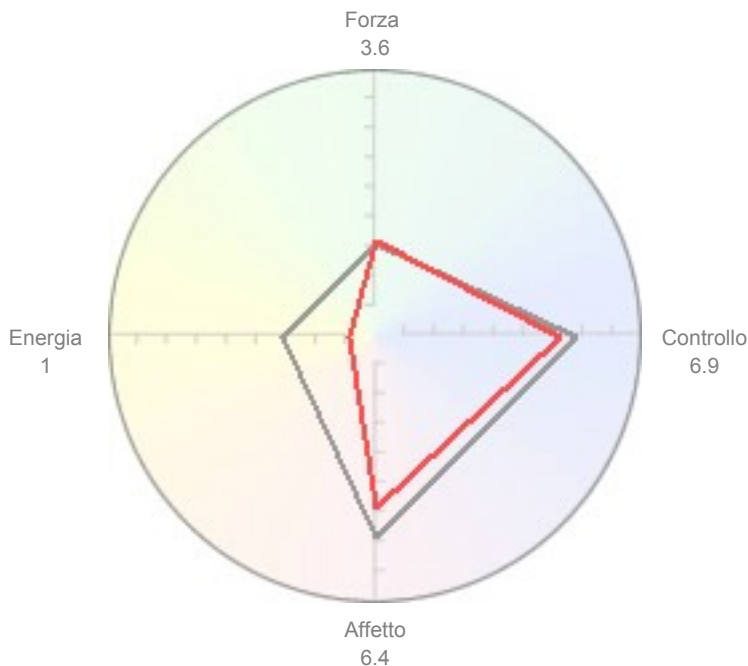
Per calcolare le famiglie Facet5 abbiamo diviso ciascuna delle 4 scale in punteggi alti e bassi (abbiamo escluso emotività da questo gruppo). Ciò riduce il numero di possibili combinazioni a 16, ma solo forzando tutti i punteggi ad essere definiti o “alti” o “bassi”. Questo è sfavorevole per le persone i cui punteggi sono medi e che potrebbero essere classificate come “medie” in una particolare scala. Facet5 permette ciò introducendo un 17esimo profilo che è la combinazione di punteggi medi in tutte le scale.

Facet5 inoltre differisce da altri modelli nel modo in cui decide a quale famiglia appartiene il profilo. Mentre alcuni processi utilizzano l’approccio dell’albero decisionale per determinare la classificazione, Facet5 utilizza un più sofisticato modello “a distanza”. Il tuo profilo viene confrontato con 17 profili di riferimento e viene calcolata una statistica per ciascun confronto. La statistica (Euclidea  $D^2$ ) è una misura di quanto il tuo profilo è simile ai 17 profili di riferimento.  $D^2$  ha un punteggio minimo di 0 (in cui tu sei perfettamente combaciante con la famiglia di riferimento) e un punteggio massimo di 324 (in cui tu sei totalmente differente dalla famiglia di riferimento). Le 17 statistiche sono poi confrontate l’una con l’altra e viene scelta quella più bassa in quanto più rispondente al tuo profilo. Se  $D^2$  oscilla tra 3 e 4 significa un profilo molto vicino. Facet5 ti assegnerà dunque a quella “famiglia”. Il rapporto mostra il tuo profilo e il profilo di riferimento in modo che tu possa immediatamente vedere quanto combacino. In alcuni casi il tuo profilo potrebbe essere vicino a più di una famiglia. In questi casi è possibile vedere le famiglie alternative a confronto.

Ciascuna famiglia ha un proprio nome che la caratterizza. Il tuo “profilo di

famiglia” è mostrato nella pagina seguente. Vedrai due profili nel grafico. Il primo è il tuo profilo che hai visto precedentemente. Il secondo è il profilo di riferimento della tua famiglia. La somiglianza tra i due profili indica quanto sei vicino al profilo di riferimento. Il “profilo di famiglia” è disegnato per dare una visione rapida sulla base di un numero ristretto di voci chiave. Dà un riassunto generale, descrive il tipo di contributo che tu dai ad un gruppo di lavoro, i tuoi punti di forza come leader e ciò di cui ha bisogno il tuo capo per aiutarti ad essere efficace. Alla fine c’è un breve riassunto dei tipi di ruoli dai quali tu sei motivato. Ciascuna di queste aree è illustrata in dettaglio in altri rapporti di Facet.

# Profilo di famiglia



Famiglia di riferimento: Coach

## Profilo in breve

- Carattere comprensivo, che può essere mascherato dalla riservatezza
- Modo di fare calmo, ma efficiente
- Alti ideali e principi
- Forte impegno con un desiderio di aiutare
- Potrebbe aver bisogno di tempo per 'sciogliersi'
- Rimarrà deluso se non vengono rispettati gli ideali

## Come leader

- Si impegna per la politica organizzativa
- Ascolta e cerca sempre di capire
- Tollerante e aperto nei confronti degli altri
- Lavora con le persone per stabilire obiettivi realistici
- Monitora il lavoro accuratamente e in modo meticoloso
- Sempre disponibile ad ascoltare e a consigliare sulla performance
- Lavora sodo per promuovere gli interessi degli altri

## Motivato da

- Sviluppare le capacità degli altri
- Relazioni uno-a-uno
- Ruolo di mentore
- Sviluppare e mantenere gli standard
- Leadership del gruppo

## Contributo al gruppo di lavoro

- Dedito alla missione del gruppo
- Etico e insistente sui principi
- Rimane focalizzato sulle attività chiave
- Aiuta gli altri senza cercare ricompense
- Non mostra entusiasmo in modo evidente
- Può essere troppo conservatore

## Per gestirlo

- Enfatizzare il miglioramento dell'efficienza e l'utilizzo del potenziale delle persone
- Riconoscere la capacità di far crescere le persone
- Incoraggiare il contributo di idee
- Proporre obiettivi molto chiari e specifici
- Dimostrare che apprezzi che sia stato fatto un buon lavoro
- Ricompensare gli sforzi per ottenere il meglio dalle persone ed identificare i talenti
- Trarre profitto dallo sviluppo delle persone e dalle attività di mentoring/coaching

# Guida Revisione delle competenze

Questa guida specifica i punti di forza della persona e identifica le aree chiave di discussione durante l'intervista. Si può strutturare il colloquio o come "intervista comportamentale" in cui si cercano esempi di vita reale per ciascuna competenza o come "intervista situazionale" in cui si descrive una situazione ipotetica e si chiede poi al candidato di illustrare come l'affronterebbe. Per maggiori dettagli vedi la guida all'intervista:

Le competenze possono essere definite come "dimensioni di comportamento che influenzano la performance sul lavoro". Definire le competenze chiave necessarie per un lavoro è il primo passo per decidere chi è competente a svolgerlo bene. Anni di ricerche hanno identificato le seguenti competenze come correlate al successo in molti differenti ruoli manageriali – un set di competenze chiave per il successo:

## **Leadership**

Utilizzare metodi appropriati o stili interpersonali nel guidare gli individui o il gruppo verso il raggiungimento di obiettivi o di compiti. Questa competenza è collegata alla capacità di modificare i comportamenti e gli approcci a seconda della situazione e delle persone coinvolte.

Il modello di leadership Facet5 si differenzia dai modelli di leadership transazionale e trasformativa. La prima riguarda il raggiungimento dei risultati concordati. La seconda riguarda il motivare le persone ad andare oltre alle aspettative.

## **Comunicazione**

La capacità di esprimere idee sinteticamente e chiaramente sia oralmente sia per iscritto al fine di convincere gli altri a considerare differenti punti di vista e a mantenere le persone informate sui progressi del progetto.

Chiarezza, persuasione, entusiasmo e convinzione sono tutti fattori rilevanti. L'intelligenza avrà un contributo maggiore nel saper fare, mentre le abilità sociali, la fiducia in se stessi, la resistenza allo stress e alle sfide sono fattori influenzanti. Apertura e disponibilità a cooperare sono altri fattori importanti.

## **Rapporti interpersonali**

La capacità di essere accettato da clienti interni ed esterni e di rispondere rapidamente ai loro bisogni. Una persona che mostra questa competenza dovrebbe essere capace di trattare con una grande varietà di persone, sia interne sia esterne all'organizzazione.

L'elemento chiave è la sensibilità verso gli altri e la disponibilità ad adattarsi. Ha poco a che fare con l'essere una persona "carina", è più collegato alla disponibilità, al pragmatismo e alla flessibilità. Alcuni sono orientati alle persone, altri ai

sistemi, altri ancora all'obiettivo finale o semplicemente all'innovazione e alla varietà.

## **Analisi e presa di decisioni**

La capacità di identificare problemi, valutare i fattori rilevanti, generare idee e alternative e raggiungere valide conclusioni.

Spesso viene visto come un processo sequenziale che inizia con l'esperienza e prosegue con la generazione delle idee, l'analisi ed infine la costruzione della teoria. Ciascun fattore di personalità ha punti di forza, ma le persone sono raramente competenti su tutti gli aspetti. Problemi complessi possono richiedere l'utilizzo di tutti gli approcci.

## **Iniziativa e impegno**

Il tentativo attivo di influenzare gli eventi al fine di raggiungere gli obiettivi.

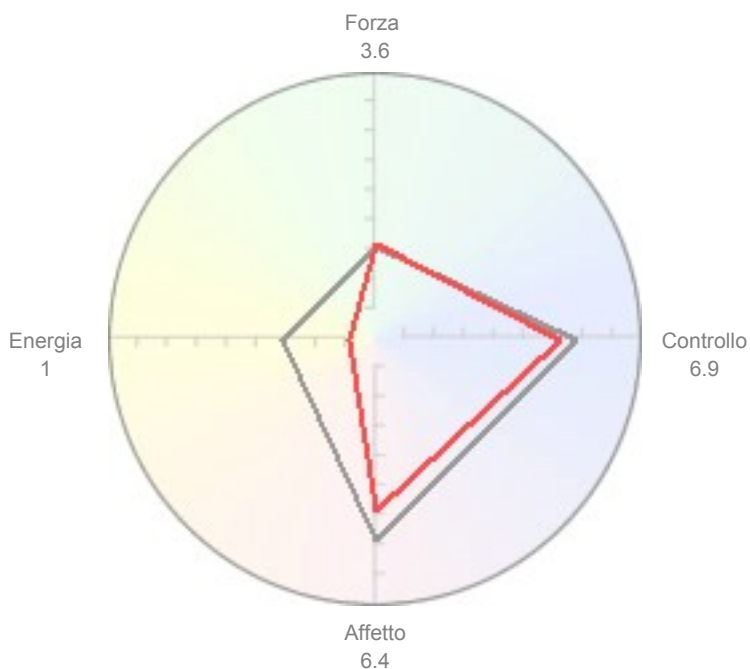
Si tratta di essere intraprendenti, piuttosto che passivi e mantenere un alto livello di impegno, anche quando si devono affrontare ostacoli o compiti sgradevoli. Alcune persone con questa competenza sono perseveranti, grandi lavoratori, pro-attivi, entusiasti e orientati agli obiettivi. Altre invece determinano i propri target e giudicano la propria performance.

## **Pianificazione e organizzazione**

Stabilire un corso di azione per se stessi e/o per gli altri al fine di raggiungere uno specifico obiettivo, includendo la pianificazione dell'allocazione appropriata delle risorse. Questa competenza riguarda lo stabilire gli obiettivi, la programmazione del tempo e la fissazione delle priorità.

L'auto-disciplina e l'orientamento agli obiettivi sono fattori essenziali. Alcuni sono naturalmente focalizzati e non trascurano i dettagli, mentre altri sono interessati ad un approccio generale.

# Guida Revisione delle competenze



- **Daniele è etico e impegnato e ha molto a cuore l'interesse degli altri. Daniele potrebbe essere un membro tranquillo del gruppo, ma il suo input sarà sempre supportato da attente riflessioni e informazioni ben ricercate.**

## Leadership

### Caratteristiche della persona:

- un leader altruista con forti principi etici
- lavora con le persone per concordare obiettivi equi
- consiglia e aiuta le persone ad affrontare i problemi
- difende i colleghi anche a scapito dei propri interessi

### Aree di attenzione:

- evita di dare compiti difficili ai collaboratori
- può essere iper-protettivo nei confronti dei collaboratori

## Interpersonale

### Caratteristiche della persona:

- educato e sensibile verso le esigenze degli altri
- aspetta di essere invitato - non si intromette
- risponde alle richieste di aiuto
- impegnato per il benessere degli altri

### Aree di attenzione:

- può essere restio ad esprimere le proprie opinioni
- viene escluso quando le cose cambiano rapidamente

## Iniziativa e impegno

### Caratteristiche della persona:

- lavora efficientemente su compiti assegnati
- può lavorare autonomamente
- prosegue fino alla fine
- persevera anche di fronte a difficoltà

### Aree di attenzione:

- troppo dipendente sulle linee guida degli altri
- esitante a muoversi fuori dagli schemi

## Comunicazione

### Caratteristiche della persona:

- un buon ascoltatore e un membro supportivo del gruppo
- preferisce aspettare prima di offrire contributi
- idee ben pensate e pragmatiche
- presenta con convinzione il punto di vista del gruppo

### Aree di attenzione:

- riservato e non coinvolto se non viene invitato
- essere ingannato da persone più manipolative

## Analisi e presa di decisioni

### Caratteristiche della persona:

- ricerca e considera attentamente e nei minimi particolari le cose
- prende tempo per capire prima di impegnarsi
- tiene a freno persone più impulsive
- riduce e gestisce il rischio attentamente

### Aree di attenzione:

- eccessivamente analitico
- troppo cauto

## Pianificazione e organizzazione

### Caratteristiche della persona:

- pensa in avanti e anticipa i problemi
- cerca di stabilire un piano che sia realizzabile
- valuta e utilizza bene le risorse
- crea equilibrio fra esigenze organizzative e personali

### Aree di attenzione:

- si accolla troppe cose
- eccessivamente focalizzato sui dettagli

# Leading Edge Linee guida per il capo

Questo report descrive come il capo deve comportarsi al fine di motivare, ispirare e gestire la persona. Il report si basa sul modello della Leadership sviluppato da Bernard Bass che identifica 7 elementi chiave che le persone devono sviluppare per essere viste come persone di successo. Tali elementi si possono suddividere in Leadership Transazionale e Trasformazionale. La prima riguarda il raggiungimento dei risultati concordati. La seconda riguarda il motivare le persone ad andare oltre le aspettative.

## Leader trasformazionali

I leader trasformazionali hanno una chiara idea di dove vogliono andare, sono appassionati e motivanti per gli altri. Sono innovativi e sfidanti. Creano e comunicano una visione, sono stimolanti intellettualmente e trattano le persone come individui. Gli elementi sono:

**Creare una visione** - I leader visionari sono descritti come motivanti, ispiranti e convincenti. Una visione non dovrebbe essere stabilita come un editto. Per assicurarsi che i colleghi "si comprino" la visione, devi persuaderli, incitarli e influenzarli. Le persone che fanno questo bene, comunicano un senso di scopo e di focus, rendono le persone consapevoli di dove l'organizzazione sta andando, entusiasmano e motivano le persone riguardo a ciò che può essere raggiunto, appaiono appassionati e impegnati sul lavoro e guardano al futuro con entusiasmo.

**Stimolare l'ambiente** - Le persone che fanno bene sono capaci di fornire un ambiente positivo e sfidante per gli altri. Fanno riflettere le persone a ri-esaminare le loro idee e a cercare alternative. Vedono rapidamente nuove applicazioni e modalità in anticipo, sono innovative e fantasiose, sono viste come esperti e autorità nel proprio campo e sono consapevoli degli sviluppi delle loro aree di

competenza.

**Trattare le persone come individui** - Creare un ambiente dove le persone si sentono valorizzate e incoraggiate a contribuire, dove possano esplorare i propri talenti e utilizzare i propri punti di forza individuali. Le persone che permettono agli altri di fare questo sono viste come positive e dalla mentalità aperta. Assicurano equità e non si comportano da giudici. Sono in sintonia con i pensieri e la natura dei loro colleghi e mostrano rispetto verso di loro. Tali persone possono creare un ambiente positivo per ciascuna persona del gruppo, fare in modo che le persone contribuiscano nel modo migliore, accettano le differenze individuali, non giudicano le persone o non impongono le proprie idee. Sono aperte e disponibili verso i bisogni degli altri. Accettano le persone per come sono.

## Leader transazionali

I leader transazionali hanno la capacità di organizzare e gestire le persone e le risorse al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi concordati. Si concentrano sulla definizione degli obiettivi, sul monitoraggio delle performance, sul dare feedback e sullo sviluppo delle persone. Ci sono 4 elementi della leadership transazionale:

**Fissazione degli obiettivi** - Gli obiettivi sono la concretizzazione della visione organizzativa. Sono il motore dell'attività, che fornisce un focus specifico e pratico agli sforzi. Gli obiettivi devono essere specifici per garantire una chiara direzione. Devono essere misurabili in modo che le persone sappiano se sono stati raggiunti. Devono essere raggiungibili dal momento che obiettivi irrealistici sono de-motivanti. Devono essere rilevanti in modo da dare un senso realistico di scopo e devono avere un limite temporale in modo da avere un punto di arrivo concordato.

**Monitorare la performance** - Stabilire

gli obiettivi ha poco senso se non vengono fatti controlli per verificare se sono stati raggiunti. La revisione della performance può essere molto strutturata e centralizzata o più fluida se affidata più all'individuo che al sistema. Ciò aiuta una persona a capire se gli obiettivi sono stati raggiunti. Il processo di monitoraggio, la frequenza dei controlli e la responsabilità dell'individuo per questo controllo devono essere chiari.

**Fornire feedback** - La valutazione della prestazione è parte della realtà lavorativa. Il feedback viene dato per rispondere a due domande:

- Che cosa ci aspettiamo?
- Come stiamo andando?

Il feedback per essere efficace deve essere:

- Compreso
- Ritenuto credibile
- Accettato

**Sviluppo delle carriere** - La chiave per far crescere gli altri è dimostrare un interesse sincero verso di loro. Implica disinteresse e disponibilità a mettere gli altri al primo posto. Al fine di raggiungere ciò devi come prima cosa comprendere te stesso e di conseguenza comprendere i bisogni, gli interessi e i desideri delle altre persone. Per essere efficaci devi inoltre comprendere la sensibilità politica e organizzativa esistente.

# Leading Edge Linee guida per il capo



## Creare una visione

- Essere chiaro e ben preparato quando si sta presentando il proprio modo di vedere
- Assumere un modo di fare amichevole ma professionale
- Enfatizzare i benefici per migliorare l'efficienza e permettere alle persone di raggiungere il loro pieno potenziale
- Disegnare un quadro in cui valori, principi morali e standard giocano un ruolo chiave
- Dimostrare che hai pensato riguardo a dove Daniele si inserisce in quel quadro e a come per esempio saranno valutate l'affidabilità, la tenacia e la leadership

## Stimolare l'ambiente

- Ricorrere al senso del dovere, all'impegno e al sincero desiderio di Daniele di aiutare
- Riconoscere la capacità di Daniele come leader e mentore, con un forte interesse nel far crescere le persone
- Assegnare Daniele a ruoli che comportino status e responsabilità, ma non lo mettano in luce
- Utilizzare le capacità di Daniele di cercare e valutare le idee
- Ricordarsi che Daniele si demoralizza se i valori e i principi vengono ignorati o violati

## Trattare le persone come individui

- Riconoscere che la riservatezza di Daniele può mascherare una natura comprensiva. Daniele può sembrare lontano ed avere bisogno di tempo per farsi conoscere
- Daniele dà il meglio quando comunica su base uno-a-uno
- Invitare Daniele a contribuire - la naturale riservatezza implica che Daniele esita a mettere in mostra le proprie idee
- Daniele è prudente - lasciargli tempo per riflettere sulle cose e adattarsi al cambiamento
- Tenere a mente che Daniele non mostra facilmente i propri sentimenti

## Stabilire gli obiettivi

- Proporre obiettivi molto chiari e specifici - Daniele ha bisogno di sapere esattamente quello che vuoi
- Cercare il consenso invitando Daniele a contribuire con le sue idee e concedere la possibilità e lo spazio per suggerire alternative
- Assegnare attività che consentano a Daniele di supportare e far crescere gli altri e di assicurare il rispetto degli standard di qualità
- Evitare di mettere Daniele in situazioni in cui c'è un elevato livello di resistenza e conflitto

## Monitorare la performance

- Essendo una persona impegnata e coscienziosa, Daniele richiederà solo un minimo di supervisione
- Essere consapevole del bisogno di Daniele di sapere che sta svolgendo un buon lavoro
- Riconoscere che Daniele non chiederà facilmente aiuto e assistenza
- Ricordarsi che Daniele può diventare molto focalizzato e perdere di vista il quadro generale
- Mantenere Daniele ben informato e, se le priorità dovessero cambiare, comunicarlo e fornire una spiegazione ragionevole

## Fornire feedback

- Ringraziare Daniele per gli sforzi costanti e la capacità di fare le cose con la minima confusione e discussione
- Ricompensare lo sforzo di Daniele di tirare fuori il meglio dalle persone e di vedere opportunità dove altri erano pronti ad essere sprezzanti
- Daniele tende ad essere piuttosto auto-critico e raramente dovrebbero essere necessari feedback negativi. Se hai una questione, assicurati che Daniele sappia che hai un problema con l'azione e non con la persona

## Sviluppo delle carriere

- Incoraggiare Daniele a pensare alla carriera e chiedergli le sue aspirazioni. Le persone come Daniele non badano sempre ai loro interessi.
- Una volta che sei sicuro che Daniele è pronto, crea opportunità per raggiungere le sue aspirazioni. Sii preparato a difendere Daniele all'interno dell'organizzazione
- Trarre profitto dallo sviluppo delle persone di Daniele e dai suoi punti di forza legati alle attività di coaching/mentoring. Cercare opportunità per colmare ogni area di sviluppo che potrebbe fermare Daniele

# Preferenze lavorative

È chiaro che le persone richiedono cose diverse dalle loro carriere. Pertanto i lavori che forniscono questi elementi si riveleranno più interessanti e soddisfacenti per gli individui e come conseguenza la motivazione sarà più elevata. Ricerche dimostrano che la performance lavorativa è direttamente correlata alla soddisfazione sul lavoro e pertanto le organizzazioni dovrebbero cercare di assicurare che le persone siano assegnate a lavori che forniscano i tipi di ricompense che loro preferiscono.

Viceversa i lavori che non forniscono opportunità alle persone sono meno motivanti e comportano una bassa produttività. Lavori che forniscono ricompense inappropriate per gli sforzi profusi non solo non motivano, ma demotivano attivamente le persone. Per esempio alcune persone amano avere il controllo nella presa di decisioni, la capacità di influenzare gli eventi e la libertà di creare e realizzare le proprie idee. L'assenza di questi elementi non solo non ricompensa, ma anche demotiva, riduce la produttività e aumenta il turnover.

Pertanto è chiaro che il tempo impiegato nel cercare di adattare i lavori agli individui (o viceversa) è tempo ben speso. Più elevato è l'adattamento, maggiore è la produttività.

Face Facet5 aiuta in questo senso identificando i tuoi motori chiave e mostrando quali elementi di un ruolo possono motivarti o demotivarti. Utilizzando queste informazioni puoi valutare il tuo ruolo attuale o definirne uno nuovo che sia più soddisfacente.

I quattro motivatori intrinseci che sono alla base della motivazione legata alla carriera sono:

## **Potere**

Grado con cui le persone vogliono influenzare gli eventi e le persone attorno a loro. Le persone nelle quali questo bisogno è forte vogliono sentirsi responsabili e essere sfidate. Le persone all'altro lato della scala preferiscono essere in una situazione in cui le decisioni sono più condivise e i colleghi sanno cosa devono fare. Questo fattore va da "influenza" a "approvazione".

## **Partecipazione**

Le persone in cui questo bisogno è forte amano stare con le persone ed essere parte della scena. Si ambientano velocemente e amano partecipare agli eventi del giorno. Le persone all'altro lato della scala preferiscono essere lasciate da sole mentre lavorano e contribuire separatamente.

## **Processo**

Le persone con un forte desiderio in tal senso danno una grande enfasi nel fare le cose nel modo giusto. Preferiscono sistemi efficienti e processi e rispettare posizione ed esperienza. Nei casi in cui il desiderio è basso, le persone preferiscono una minore strutturazione e un approccio libero. Cercano uno stile in cui ci sia libertà di fare ciò che vogliono.

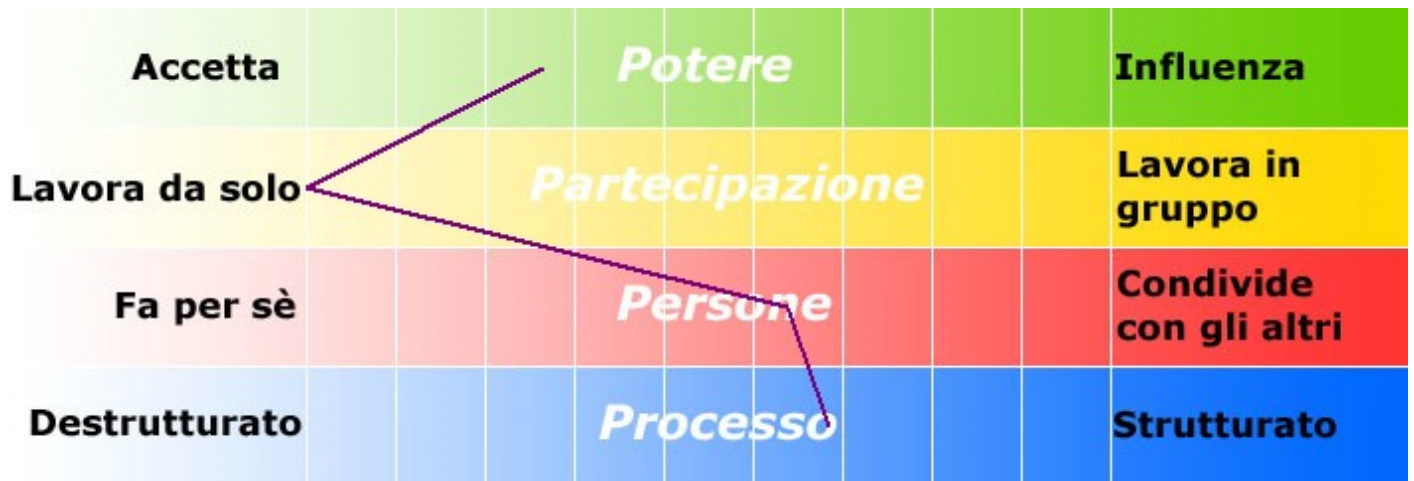
## **Persone**

Le persone in cui questo fattore è forte hanno bisogno di sentire che stanno dando un contributo al mondo in generale e che stanno aiutando a creare una società "migliore". Hanno bisogno di sentire che il lavoro che stanno facendo è di valore per gli altri e ha un qualche intrinseco "significato". Non chiedono quale è la loro parte, ma quanto possono contribuire. Nei casi in cui questo bisogno è basso, c'è una maggiore

enfasi sul guadagno personale e la ricompensa per l'impegno.

Le persone sono complesse e saranno motivate da più di un fattore. La maggior parte hanno un mix di almeno due di questi "motori", mentre per alcune la composizione sarà molto più complessa. La seguente guida illustra i punti di forza di ciascun motore e descrive gli elementi lavorativi motivanti e demotivanti associati a ciascuno. Facet5 utilizza la struttura della famiglia per analizzare il mix di motori che si applica a ciascun individuo.

# Preferenze lavorative



Questa configurazione di motori suggerisce che Daniele è più soddisfatto da un ruolo che fornisce i seguenti elementi

- Sviluppare le capacità delle altre persone
- Relazioni uno-a-uno
- Ruolo di mentore
- Sviluppare e mantenere gli standard
- Leadership del gruppo

Ricerche hanno dimostrato che i seguenti elementi lavorativi sono la chiave per mantenere la motivazione e l'interesse di Daniele

- Ricoprire una posizione di rispetto
- Lavoro che richiede cura e precisione
- Un chiaro ordine e gerarchia all'interno dell'ambiente di lavoro
- Essere di valore per gli altri e per la società nel suo complesso
- L'opportunità di aiutare gli altri
- La possibilità di sviluppare la propria area di competenza
- Avere orari regolari e istruzioni chiare

Impiegare troppo tempo nei seguenti elementi demotiva Daniele e lo porta a una condizione di frustrazione

- Dover prendere decisioni rapide
- Dover reagire e rispondere su argomenti nuovi prontamente davanti agli altri
- Un ambiente in cui non sono date opportunità alle persone
- Dover lavorare in modo creativo
- Persone che interferiscono nel proprio lavoro
- Dover comunicare cattive notizie
- Non avere la possibilità di portare a termine le cose correttamente
- Cambiamento rapido e imposto