

The Leadership Circle®

Manuale di
interpretazione
del profilo

Manager Edition

Sommario

Introduzione	1
Comprendere il profilo grafico	2
Definizioni delle dimensioni	2
Interazioni all'interno del profilo	4
La dimensione delle Relazioni	7
Premura	9
Mentoring	10
Teamwork	12
Interpersonale	13
La dimensione dell'Essere	17
Equilibrio	20
Compostezza	21
Coerenza	23
Coraggio	24
La dimensione dei Risultati	27
Visione	29
Focus Strategico	30
Risultati	31
Decisioni	33
La dimensione del Controllo	35
Perfezionismo	37
Ambizione	38
Autocrazia	39

La dimensione della Protezione	43
Arroganza	45
Critica	46
Distanza	47
La dimensione della Conformità	49
Passività	51
Appartenenza	52
Compiacenza	53
Scala Reattiva-Creativa	57
Equilibrio Relazioni-Attività	58
Potenziale Leadership Utilizzato	59
Efficacia della leadership	60
Riferimenti	61

Introduzione al Leadership Circle Profile

Congratulazioni! Questo è il più completo sistema di valutazione della leadership disponibile. *Il Leadership Circle Profile-Versione per manager* è unico nel suo genere per due motivi. In primo luogo, sappiamo tutti che la grandezza della leadership è un complesso mix di competenze e stati d'animo. Questo è il primo strumento utile a misurare la competenza in relazione agli aspetti interiori ed esteriori della leadership. In secondo luogo, il rapporto è molto più di un semplice elenco di competenze comportamentali. È organizzato in un sistema molto potente per comprendere il comportamento e lo sviluppo umano, così come per dare un senso alle interrelazioni tra le molte dimensioni del tuo io da valutare.

Tutti i risultati sono riportati in un unico grande grafico circolare. Tali risultati sono utilizzati per mostrare la totalità, la tua totalità. Partiamo dal presupposto che nell'insieme tu sei una persona meravigliosamente complessa e splendidamente integrata. Tale *Profilo* cerca di rendere giustizia a ciò.

Il *Profilo* è riportato in un cerchio per un altro motivo. In esso si nota subito come tutte le dimensioni si integrino tra loro. Le interazioni tra le dimensioni sono rappresentate dalla loro collocazione nel cerchio. Tali interazioni appariranno più volte nel rapporto.

Livelli di analisi

Questo rapporto prevede due livelli di analisi:

- Competenze della leadership
- Presupposti interni

Ogni livello riporta una grande quantità di informazioni relative alla tua leadership e alla tua vita.

Il Leadership Circle Profile-Versione per manager misura dodici Competenze della leadership. Lo studio approfondito di tali competenze ha dimostrato che rappresentano i comportamenti e le capacità più critici per i leader. Riceverai un feedback su come valutare te stesso relativamente a queste competenze e i punteggi ottenuti saranno confrontati con il modo in cui gli altri manager valutano se stessi riguardo a tali competenze.

Il secondo livello di analisi misura i presupposti interni. Il modo in cui pensiamo, soprattutto la nostra abitudine di pensiero, determina gran parte del nostro comportamento. Le abitudini comportamentali, sia efficaci che inefficaci, sono azionate dalle abitudini di pensiero. Questo *Profilo* misura nove presupposti interni che limitano l'efficacia. Grazie alla nostra esperienza nel lavorare con centinaia di manager sappiamo che le competenze enormi ma poco sfruttate si possono far risalire a presupposti autolimitanti. Come per il feedback sulle competenze, l'autovalutazione sarà confrontata con il modo in cui gli altri manager valutano il proprio pensiero.

Da ricordare che nessuno strumento può misurare la verità sul proprio conto. Alcuni sembreranno accurati. Altri sembreranno imprecisi. Il tuo compito è quello di entrare in profondità e di trovare alcune informazioni chiave che influenzeranno positivamente lo sviluppo futuro. A tal fine, bisogna pensare al *Leadership Circle Profile-Versione per manager* come a uno schermo radar che permette di scoprire i punti di forza e di debolezza più significativi che necessitano di attenzione in questo momento della tua vita.

Comprendere il tuo profilo grafico-Per manager

Il Leadership Circle Profile-Versione per manager è presentato in un grafico completo. Il cerchio interno mostra sei dimensioni. Ognuna di esse indica un punteggio di riepilogo per le dimensioni del cerchio esterno. La comprensione del cerchio è la chiave per integrare tutte le informazioni contenute nel sondaggio sulla leadership.

Cosa significano i numeri? Tutte le scale mostrano un punteggio percentile, cioè come ti confronti con un grande gruppo di altri manager che hanno utilizzato questo sondaggio. I punteggi bassi si trovano vicini al centro e i punteggi più alti si irradiano più lontano dal centro.

Come si determina se un punteggio è alto o basso? I punteggi superiori al 66% sono da considerarsi alti, mentre quelli inferiori al 33% sono da considerarsi bassi. Qualsiasi punteggio compreso tra il 33% e il 66% suggerisce che è necessario riflettere su come vengono applicati i punteggi alti e bassi.

Cosa misurano queste dimensioni? Le definizioni delle dimensioni misurate dal Profilo sono descritte di seguito. Seguirà una descrizione più dettagliata.

Definizioni delle dimensioni

LE COMPETENZE CREATIVE DELLA LEADERSHIP misurano i comportamenti chiave della leadership e i presupposti interni che portano ad un'elevata realizzazione, una leadership ad alto rendimento.

Relazioni. Dimensione riassuntiva che misura la capacità del leader di relazionarsi con gli altri in modo da tirare fuori il meglio dalle persone, dai gruppi e dalle organizzazioni. È composta da:

- *Premura* misura l'interesse e la capacità del leader di formare relazioni affettuose e premurose.
- *Mentoring* misura la tua capacità di sviluppare gli altri attraverso il mentoring e il mantenimento di relazioni di crescita e miglioramento personale e professionale.
- *Teamwork* misura la tua capacità di raggiungere alte prestazioni lavorando con spirito di squadra sia tra i membri del "team" che riportano direttamente a te, sia all'interno dell'organizzazione o di altri "team" di cui fai parte.
- *Interpersonale* misura la tua efficacia nell'ascoltare, interessarti a (risolvere) conflitti e discordanze, riconoscere i sentimenti altrui, e gestire i tuoi sentimenti.

Essere. Dimensione riassuntiva che misura il tuo orientamento allo sviluppo professionale e personale continuo, così come il grado in cui l'autoconsapevolezza interiore si esprime attraverso una leadership che valorizza l'integrità morale. È composta da:

- *Equilibrio* misura la tua capacità di mantenere un sano equilibrio tra affari e famiglia, attività e riflessione, lavoro e tempo libero, la tendenza ad essere auto-rigenerante e gestire lo stress della vita.
- *Compostezza* misura la tua abilità a rimanere composto e centrato e mantenere una prospettiva calma e focalizzata in situazioni di conflitto e alta tensione.
- *Coerenza* misura la tua capacità di aderire all'insieme di valori e principi che sposi; in altre parole, quanto ci si può fidare del fatto che quello che tu dici verrà poi messo in pratica.
- *Coraggio* misura la tua volontà di adottare posizioni difficili, di sollevare le questioni "indiscutibili" (questioni rischiose che il gruppo evita di parlare), di affrontare apertamente i problemi nei rapporti.

Risultati. Dimensione che misura la leadership visionaria, autentica e ad alto rendimento. È composta da:

- *Visione* stima la misura in cui comunichi uno scopo e una visione chiari per l'organizzazione. Stima anche il grado dell'allineamento e dell'impegno dimostrato da te con la visione e lo scopo.
- *Focus Strategico* misura il grado in cui utilizzi un approccio strategico.
- *Risultati* misura quanto tu sia orientato agli obiettivi e ti viene riconosciuta una serie di comprovati risultati e prestazioni eccellenti.
- *Decisioni* misura la tua capacità di prendere decisioni tempestive e il grado in cui sei capace di portare avanti il lavoro in situazioni di incertezza.

GLI STILI REATTIVI DELLA LEADERSHIP misurano credenze che limitano l'efficacia e l'espressione autentica della leadership.

Controllo. Dimensione che misura il modo in cui stabilisci un senso di valore personale attraverso lo svolgimento di compiti ed il raggiungimento personale di obiettivi. È composta da:

- *Perfezionismo* misura il grado in cui spingi coloro che ti circondano ad essere perfetti e a rendere a livelli eccessivamente alti.
- *Ambizione* stima la misura in cui competi con gli altri per soddisfare un bisogno di superarti e salire nell'organizzazione ed essere migliore, egocentrico e competitivo.
- *Autocrazia* misura la tua tendenza ad essere forte, aggressivo e in controllo.

Protezione. Dimensione che misura il modo in cui agisci per proteggerti e stabilire un senso di sicurezza e valore rimanendo distante, distaccato, cinico, superiore e/o razionale. È composta da:

- *Arroganza* misura la tua tendenza a proiettare l'ego: comportamento superiore, egoista, egocentrico.
- *Critica* misura la tua tendenza ad assumere un atteggiamento critico, cinico, che ferisce i sentimenti degli altri e sminuisce la fiducia in loro stessi.
- *Distanza* misura la tua tendenza a stabilire un senso di valore personale e di sicurezza attraverso il ritiro, essendo superiore e rimanendo distaccato, emotivamente distante e superiore.

Conformità. Dimensione che misura il modo in cui agisci che ti porta ad apparire cauto, avverso ai cambiamenti, e/o compiacente. Misura anche il grado in cui ottieni un senso di autostima e sicurezza rispettando le aspettative degli altri piuttosto che seguendo le aspettative proprie. È composta da:

- *Passività* misura il grado in cui dai il potere agli altri e alle circostanze al di fuori del tuo controllo.
- *Appartenenza* misura la tua necessità a conformarti, seguire le regole e soddisfare le aspettative di coloro che decidono, per un senso di appartenenza.
- *Compiacenza* misura la tua necessità di cercare il sostegno e l'approvazione degli altri per sentirti sicuro nell'agire e nell'esprimerti.

MISURE RIASSUNTIVE

Le seguenti dimensioni hanno lo scopo di riunire tutto. Riassumono quanto sopra riportato in poche misure utili.

- **Scala Reattiva-Creativa** riflette il grado di equilibrio tra le dimensioni della creatività e le dimensioni della reattività. Il risultato del percentile in questo caso ti dà il senso di come ti vedi rispetto ad altri manager con rispetto alla quantità di energia messa nella reattività contro i comportamenti creativi. Suggestisce il grado in cui la tua leadership, le tue relazioni e comportamenti orientati agli obiettivi derivano da un orientamento creativo o reattivo. Suggestisce anche il grado in cui la tua autoconsiderazione e la motivazione interiore provengono dall'interno o sono determinati da aspettative, regole o condizioni esterne. Un buon equilibrio porta a risultati di alto percentile.
- **Equilibrio tra Relazione-Attività** misura il tuo grado di equilibrio tra le competenze Relazione e Risultati. Si tratta di una misura dello sviluppo che rende grande una leadership. Un buon equilibrio porta a risultati di alto percentile.
- **Utilizzo Potenziale della Leadership** è una misura complessiva che confronta il punteggio di tutte le dimensioni misurate con quelle di altri manager che hanno effettuato questa stessa indagine. Si tratta di una sorta di analisi di tutti i punteggi alti e bassi del Cerchio per valutare quanto potenziale di leadership stai mettendo in atto.
- **Efficacia della Leadership** misura il tuo livello percepito di efficacia complessiva come leader. In sintesi risponde alla domanda: "Quindi, alla fine, come sto andando?"

Interazioni all'interno del tuo profilo

Il cerchio è disposto in modo da aiutarti a comprendere le interrelazioni tra tutte le dimensioni. (Queste interazioni sono qui brevemente descritte e verranno elaborate nelle dettagliate descrizioni delle dimensioni riportate di seguito).

Le dimensioni che si trovano una di fronte all'altra nel profilo tendono ad essere modelli comportamentali e presupposti interni opposti. Ad esempio, la **Conformità** è l'opposto dei **Risultati**. **Conformità** tende a ridurre la creatività e l'autenticità perché la persona è troppo preoccupata di possedere altre qualità come queste. Di conseguenza, sono diminuite le **Decisioni** e molte delle altre qualità che portano ai **Risultati**. In altre parole, i punteggi alti nella **Conformità** tendono a produrre punteggi più bassi nei **Risultati**.

Questa stessa "contrarietà" è integrata in tutto il profilo. I punteggi alti del **Controllo** tendono a produrre punteggi più bassi nelle **Relazioni**. Punteggi alti nella **Protezione** sono correlati a punteggi più bassi nell'**Essere**.

Studiando i modelli alti e bassi, puoi immediatamente notare come le varie dimensioni interagiscono tra loro.

Inoltre, il cerchio è disposto come una griglia a quattro quadranti.

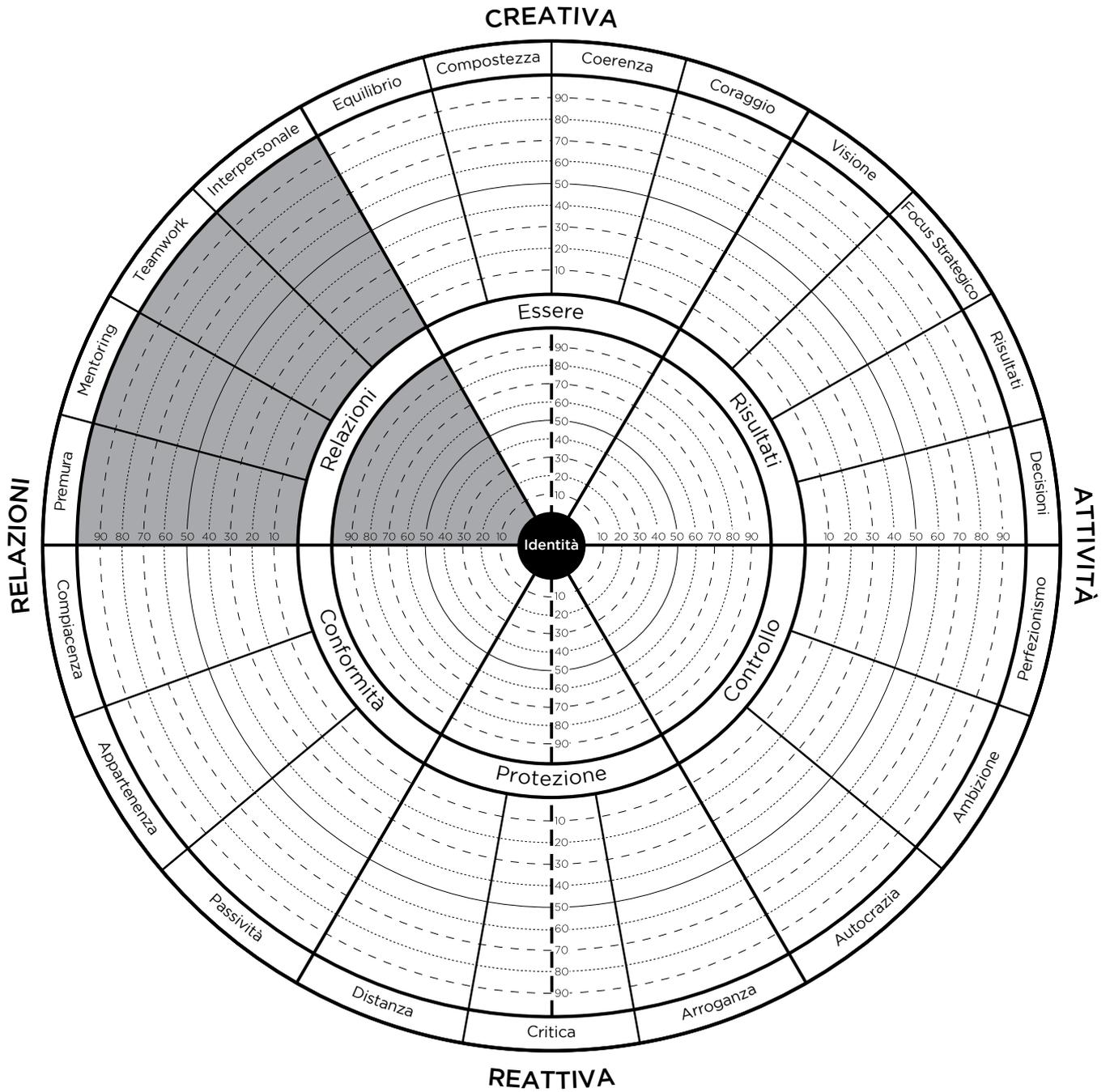
Le Competenze **Creative** sono nella parte alta del cerchio nella mappa e contribuiscono alla tua efficienza. La parte bassa del cerchio nella mappa delimita i presupposti della **Reattività**. I punteggi più alti nella parte bassa del cerchio sono correlati ai punteggi più bassi nella parte superiore. Questo perché i presupposti della reattività autolimitanti tendono a ridurre tutte le competenze creative.

La parte destra del cerchio ha a che fare con l'**Attività** (portare a termine il lavoro in modo creativo ed efficace). La parte sinistra del cerchio ha a che fare con la natura delle tue **Relazioni** con le persone e i gruppi. L'obiettivo è ottenere un buon equilibrio, in modo da poter raggiungere risultati e sviluppare gli altri contemporaneamente.

L'interazione tra la parte superiore e la parte inferiore del cerchio è riassunta nel punteggio nella **Scala Reattiva-Creativa**. L'interazione tra la parte destra e la parte sinistra del cerchio è riassunta nel punteggio nell'**Equilibrio tra Relazione-Attività**. Il contenuto di questi risultati è definito di seguito:

- **Scala Reattiva-Creativa** riflette il grado di equilibrio tra le dimensioni della creatività e le dimensioni della reattività.
- **Equilibrio tra Relazione-Attività** misura il tuo grado di equilibrio tra le competenze Relazione e Risultati.
- **Utilizzo Potenziale della Leadership** è una misura dei punteggi complessivi.
- **Efficacia della Leadership** misura il tuo livello percepito di efficacia complessiva come leader.

Le pagine seguenti forniscono una descrizione più approfondita di tutte le dimensioni sopra descritte.



La dimensione delle Relazioni

Relazioni. Dimensione che misura la tua capacità di relazionarti con gli altri in modo da tirare fuori il meglio dalle persone, dai gruppi e dalle organizzazioni. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i risultati delle **Relazioni**.

Se il tuo punteggio è alto

Sei naturalmente incline ad aiutare gli altri a raggiungere il loro potenziale attraverso lo sviluppo individuale e di gruppo. Fornendo un clima di sostegno, ispiri gli altri a sforzarsi e a migliorare. Accetti gli altri per quello che sono e comunichi loro che li stimi. Costruisci e mantieni relazioni durature. Apprezzi l'intimità, l'apertura, la premura e il sostegno. Sei in grado di comunicare efficacemente e possiedi capacità relazionali. Instauri collaborazioni e relazioni che gratificano tutti. Sei un eccellente membro della squadra e coach.

Gli altri sbocciano sotto la tua guida. Come leader, hai la capacità naturale di sviluppare il team e le persone. Le **Relazioni** non sono facili da gestire, diversamente dalla **Conformità**. Sei talmente in grado di affrontare e sfidare gli altri, che il problema, e non la persona, diventa il punto focale della sfida. Quindi, anche se qualcuno non si comporta come dovrebbe, si sente comunque supportato da te.

Tendi a instaurare relazioni, ma non usi l'affetto e il sostegno come strategia per piacere agli altri (come indicato da un alto punteggio nella **Conformità**) ma perché sono qualità insite in te. Questa qualità ti gratifica perché ti permette di partecipare allo sviluppo di una persona o di un team. Ritieni che, se riesci a sostenere la crescita e la produttività degli altri, otterrai risultati e relazioni soddisfacenti.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione delle **Relazioni** comprendono:

- Valgo a prescindere dal giudizio degli altri su di me
- Le persone sono capaci e affidabili
- Sostengo incondizionatamente gli altri a prescindere da come sono
- Riesco a fare esprimere gli altri al meglio
- Mi preoccupa delle persone perché tengo a loro, non perché voglia trarne qualche vantaggio.
- Le persone hanno un potenziale illimitato
- Sviluppare le persone aiuta a migliorare gli affari

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali spesso associati alla dimensione delle **Relazioni** comprendono:

- Promuovere alti livelli di motivazione per il lavoro di squadra
- Promuovere il dialogo aperto all'interno del team
- Affrontare direttamente i problemi che ostacolano le prestazioni del team
- Instaurare un buon rapporto e un'elevata fiducia
- Rispettare l'opinione altrui anche se in disaccordo
- Essere d'esempio per una comunicazione aperta
- Aiutare le persone ad imparare, migliorare e cambiare
- Essere un coach e una guida capace
- Ritenere gli altri responsabili nel fissare e raggiungere gli obiettivi
- Parlare apertamente in presenza di coloro che decidono
- Ascoltare e imparare dai sottoposti

Se il tuo punteggio è medio

Se i tuoi punteggi per la dimensione delle **Relazioni** si trovano nella fascia media, allora tenderai ad adottare alcuni comportamenti e a sostenere alcuni presupposti interni sopra descritti. Potresti anche essere limitato da alcune dimensioni della **Reattività** e quindi mostrare alcune tendenze descritte nella sezione "Se il tuo punteggio è basso". Dovrai leggere e riflettere sul significato dei punteggi sia alti che bassi per comprendere quale aspetto di essi ti descrive.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella dimensione delle **Relazioni** può comportare serie implicazioni per la tua leadership. In questo caso, i leader di maggior successo ottengono un punteggio alto. Leggi i punteggi alti nella **Reattività** per comprendere come i tuoi presupposti interni possano bloccare la tua capacità nelle **Relazioni**.

Un punteggio basso indica che non stai rendendo al meglio. I comportamenti associati a bassi punteggi nella dimensione delle **Relazioni** comprendono:

- Evitare di condividere i sentimenti positivi provati per gli altri
- Mantenere un certo distacco nei rapporti
- Cercare di mettere in risalto gli errori degli altri invece di tessere lodi
- Inserirsi nelle conversazioni o interrompere gli altri
- Arrabbiarsi o mettersi sulla difensiva quando le persone sono in disaccordo
- Incolpare gli altri per i propri problemi, aspettando che siano loro a provare a cambiare
- Evitare il conflitto
- Assumere troppe decisioni da soli o fornire troppe indicazioni
- Non delegare abbastanza
- Evitare discussioni delicate sulle prestazioni

Punteggi correlati

I punteggi bassi di questa dimensione possono essere collegati ai punteggi bassi di tutta la sfera **Creativa**. I punteggi bassi nelle **Relazioni** riducono il rendimento elevato e derivano da una scarsa consapevolezza di sé. Di conseguenza, i punteggi bassi in questa dimensione possono anche apparire come punteggi bassi in una qualsiasi delle competenze **Creative**. Inoltre, i punteggi bassi in questa scala sono correlati ai punteggi alti nella sfera della **Reattività**. Gli alti punteggi nella reattività tendono a bloccare o limitare la tua capacità di instaurare relazioni di fiducia oneste, di sostenere gli altri incondizionatamente e di responsabilizzarli individualmente e come squadra. Queste limitazioni derivano da un'insicurezza interna, come il sentirsi non apprezzati o amati, rifiutati, inutili, soli e non protetti.

Premura

Premura misura il tuo interesse e capacità di formare relazioni affettuose e premurose.

Se il tuo punteggio è alto

Studiando qualsiasi gruppo di persone di alto livello, scoprirai che si preoccupano veramente l'uno dell'altro. Quando le persone non si piacciono o mantengono relazioni strettamente passive, non lavorano bene insieme come coloro che cercano di essere professionali e di instaurare relazioni personali.

Un punteggio alto nella *Premura* indica che ti preoccupi veramente degli altri. Le persone si sentono sostenute da te perché sei aperto a relazioni premurose di alta qualità basate sulla fiducia. Tendi ad accettare gli altri per quello che sono e a trasmettere stima incondizionata. Sei disposto a condividere apertamente punti di forza e punti deboli, speranze e paure. Gli altri tendono a fidarsi di te per questi aspetti così umani.

Un punteggio alto nella *Premura* indica che:

- Tieni davvero agli altri e tenti di instaurare relazioni affettuose e premurose
- Mostri empatia per le preoccupazioni e i sacrifici che compiono gli altri
- Ti preoccupi di come si sentono gli altri
- Sei felice per gli altri quando hanno successo
- Discuti con gli altri dei problemi che esulano dal lavoro
- Mostri empatia
- Ammetti gli errori e le debolezze personali
- Condividi i tuoi sentimenti
- Instauri relazioni affettuose e genuine
- Sei in sintonia profonda con gli altri
- Desideri davvero conoscere le persone
- Cerchi di essere solidale con gli altri

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella *Premura* solitamente non indica che non ti preoccupi degli altri. Sono pochissime le persone che sono davvero insensibili. Punteggi bassi in questa dimensione di solito indicano che mantieni una distanza di sicurezza dalle persone. Tieni alta la guardia per proteggere te stesso. In questo modo ti difendi meglio.

La gamma di comportamento che ne scaturisce quando i punteggi nella *Premura* sono bassi va dal mantenere le relazioni strettamente tecniche/professionali, all'essere freddi e insensibili. Questa strategia relazionale può proteggerti, ma ha un costo elevato. In primo luogo, si traduce in una diminuzione delle prestazioni dell'organizzazione. Le persone lavorano in maniera più intensa ed efficiente quando i loro rapporti sono veramente premurosi. In secondo luogo, lo studio suggerisce che le relazioni premurose riducono lo stress e promuovono la salute e il benessere. Quindi, ti conviene capire cosa ti impedisce di avere relazioni più profonde e premurose:

- Instauri conversazioni educate, tecniche o mentali?
- Non vuoi rivelare il tuo sentito?
- Condividi i sentimenti positivi che provi per gli altri?
- Comunichi alle persone quando pensi che stiano agendo bene?
- Sostieni conversazioni personali che esulano dal lavoro?
- Mantieni un certo distacco nei rapporti?
- Cerchi di mettere in risalto gli errori degli altri invece di tessere lodi?
- Hai fiducia negli altri?
- Mostri alle persone il tuo vero volto?

I punteggi bassi nella *Premura* di solito indicano che ti proteggi dai rischi che scaturiscono dal contatto con le persone. È un modo per stabilire o proteggere il proprio senso di autostima e/o sicurezza. Cerca i punteggi alti nelle dimensioni della **Reattività** di questo sondaggio che possono essere alla radice di questo problema.

Mentoring

Mentoring misura la tua capacità di sviluppare gli altri attraverso il mentoring e il mantenimento di relazioni di crescita e miglioramento personale e professionale. Il mentoring è la capacità di aiutare le persone a crescere e a svilupparsi personalmente e professionalmente. È il risultato di un genuino interesse nel vedere lo sviluppo e il miglioramento degli altri. Richiede anche una buona dose di abilità interpersonali.

Se il tuo punteggio è alto

Le persone che lavorano per/con te si sviluppano personalmente e professionalmente. Possiedi e metti a disposizione la capacità di promuovere lo sviluppo degli altri. Spendi tempo ed energie in attività che permettono lo sviluppo degli altri. Con la tua guida le persone crescono. Probabilmente organizzi incontri con i tuoi dipendenti al fine di insegnare loro a risolvere i problemi, a migliorare le loro prestazioni sul lavoro, a stabilire e a raggiungere gli obiettivi professionali.

Ti fidi delle persone e assegni loro compiti per migliorarne l'apprendimento. Incoraggi gli altri a prendere decisioni, il che significa che condividi la leadership. In questo modo, i tuoi dipendenti migliorano continuamente.

Questo non significa che sei debole con le persone, al contrario. Sei in grado di scorgere le potenzialità delle persone e, di conseguenza, le aiuti a creare grandi aspettative insegnando loro a mantenere sempre alta la concentrazione. Fornisci continuamente feedback. Probabilmente i tuoi feedback sono per lo più positivi, ma sei sempre pronto a discutere dei problemi. Con le tue critiche riesci a spronare gli altri ma, al contempo, dai loro fiducia. Sono consapevoli del fatto che da loro pretendi il massimo sforzo perché vuoi che raggiungano il successo.

Un punteggio alto nel *Mentoring* indica che:

- Discuti spesso su come svilupparsi
- Sei a conoscenza degli obiettivi di apprendimento e di carriera di ciascuno dei tuoi dipendenti
- Aiuti i tuoi dipendenti a creare e implementare piani di sviluppo
- Sei un coach e una guida capace
- Accetti le persone per come sono
- Aiuti le persone ad imparare, migliorare e cambiare
- Ti fidi delle persone che si mettono in discussione
- Assegni sia compiti di routine che importanti
- Sei disposto a condividere le responsabilità
- Responsabilizzi gli altri
- Incoraggi i dipendenti ad assumere incarichi impegnativi e opportunità di sviluppo

Se il tuo punteggio è basso

I punteggi bassi nel *Mentoring* indicano che le persone che lavorano per te vengono ostacolate dal modo in cui interagisci con loro. Non significa che non hai a cuore il loro sviluppo (anche se questo può essere il caso), ma che ti può mancare la capacità interpersonale di coinvolgere gli altri in un modo che favorisca la crescita. Può anche significare che dai maggior risalto all'aspetto tecnico del lavoro trascurando l'aspetto umano.

Si tratta di una competenza fondamentale per avere successo come leader. È una competenza che si può facilmente apprendere, altrimenti può accadere che i tuoi migliori collaboratori ti lascino, che le persone che lavorano per te non rendano al meglio e, di conseguenza, dovrai occuparti anche del lavoro degli altri.

Potresti incolpare gli altri per le loro scarse prestazioni, non rendendoti conto che non sei in grado di fornire il supporto di cui hanno bisogno per migliorare le loro prestazioni. La mancanza di supporto può avere varie conseguenze. Rifletti sulla lista che segue:

- Sei inadatto a guidare gli altri?
- Sei eccessivamente critico?
- Non deleghi abbastanza?
- Eviti discussioni delicate sulle prestazioni?
- Fornisci poco feedback?
- Risolvi i problemi degli altri anziché lasciarlo fare a loro?
- Prendi decisioni che dovrebbero prendere altri?
- Hai bisogno di ampliare le tue capacità interpersonali?
- Dai più risalto all'aspetto tecnico del lavoro piuttosto che all'aspetto umano?

Teamwork

Teamwork misura la tua capacità di raggiungere alte prestazioni lavorando con spirito di squadra sia tra i membri del “team” che riportano direttamente a te, sia all’interno dell’organizzazione o di altri “team” di cui fai parte.

Se il tuo punteggio è alto

Conduci e sei attivo all’interno dei gruppi in modo da promuovere un alto livello di *teamwork*, cooperazione, spirito e sinergia. Questa capacità si estende agli sforzi di collaborazione che si intersecano tra loro.

È probabile che le persone che fanno riferimento a te considerino la qualità del lavoro di squadra un aspetto molto positivo del loro lavoro, che contribuisce notevolmente al successo del gruppo. La tua leadership contribuisce ad ottenere ciò e per gli altri costituisce un esempio da seguire. Punteggi alti in questa dimensione suggeriscono che utilizzi alcune delle seguenti capacità:

- Crei un clima positivo che supporta le persone a fare del loro meglio
- Promuovi alti livelli di motivazione per il lavoro di squadra
- Inciti suggerimenti dagli altri
- Promuovi il dialogo aperto all’interno del team
- Consideri il successo come risultato del lavoro di squadra, non del singolo
- Comprendi e cogli le dinamiche di gruppo
- Sai discutere con persone di etnie, classi, età e generi diversi
- Affronti direttamente i problemi che ostacolano le prestazioni del team
- Condividi la leadership tra i membri del team
- Lavori per trovare un terreno comune e crei soluzioni vantaggiose per tutti
- Sai giocare di squadra, ma non sei uno “yes-man”
- Incoraggi la collaborazione all’interno e tra i team/reparti

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nel *Teamwork* suggerisce alcune possibilità. Può significare che non gestisci o non sei integrato in una squadra. Che non possiedi la formazione necessaria per gestire le squadre in modo efficace. Potrebbe anche significare che ti relazioni in maniera tale da ostacolare il lavoro di squadra.

La capacità di favorire il lavoro di squadra è un’abilità altamente richiesta. Molti manager sono spesso promossi per la loro capacità di essere collaboratori individuali. Molti imprenditori hanno successo grazie alla loro creatività e al loro talento individuale. Con la crescita, il successo e la promozione aumentano le difficoltà e, quindi, vi è la necessità di utilizzare in modo creativo l’intelligenza collettiva degli altri. Se non adotti quei comportamenti che ti hanno permesso di conseguire il successo individuale, è probabile che il tuo modo di interpretare la leadership rischi di non valorizzare il gruppo. Un punteggio basso qui suggerisce fortemente questa possibilità.

Ci possono essere molte ragioni per cui una persona limiti il lavoro di squadra. Una persona può limitare il lavoro di squadra fornendo troppo o poco controllo. Guarda le liste in basso. Potresti mettere in atto alcune delle seguenti azioni.

Stai fornendo troppo controllo nel:

- Prendere troppe decisioni con un coinvolgimento troppo limitato dei membri del team?
- Fornire troppa direzione, non facilitando il gruppo a stabilire la propria direzione?
- Non delegare, o delegare, ma continuando a dire alla persona cosa fare o come agire?
- Fare favoritismi?
- Interrompere la comunicazione attraverso tattiche aggressive?
- Affrontare indirettamente questioni di squadra o interpersonali, in modo da ridurre la fiducia e l'apertura?
- Non avere obiettivi chiari, ruoli e responsabilità?

Non stai fornendo abbastanza controllo nel:

- Mancare in fermezza?
- Non fornire una direzione sufficiente e lasciare che il gruppo rimanga alla deriva?
- Delegare senza una struttura, un supporto e una guida sufficienti affinché la persona sia produttiva?
- Evitare o appianare i conflitti di squadra/interpersonali?
- Cercare di accontentare tutti?

Interpersonale

L'*Interpersonale* misura le tue capacità interpersonali. Misura la tua efficacia nell'ascoltare, interessarti a (risolvere) conflitti e discordanze, riconoscere i sentimenti altrui, e gestire i tuoi sentimenti.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nell'*Interpersonale* indica, prima di tutto, che sai ascoltare gli altri. Significa, inoltre, che sei in grado di ascoltare anche quando la discussione si accende. Gli ascoltatori capaci cercano prima di tutto di capire la posizione dell'altro e la rispettano anche se sono in forte disaccordo. Poni domande intelligenti che aiutano a far emergere l'opinione degli altri. Non ti poni sulla difensiva quando ti criticano, ma sei sempre pronto ad ascoltare.

Da ascoltatore capace, sei in grado di trasmettere l'opinione altrui, in modo tale che l'altra persona si senta compresa. Riporti con parole tue quanto detto dall'altra persona in modo tale che sappia che hai capito ciò che intendeva dire, e lo fai in modo rispettoso.

Sei in grado di affrontare conflitti e disaccordi. I conflitti, il più delle volte, portano a risultati positivi per tutti e aumentano la fiducia tra le persone. Sei in grado di difendere con forza la tua opinione rispettando le opinioni degli altri. Anche in situazioni altamente conflittuali rispetti i sentimenti altrui senza rigettarli.

Sei in grado di gestire le relazioni sul posto di lavoro. Accetti tutti i tipi di sentimenti altrui. Ciò significa che sai gestire i tuoi sentimenti. Quando gli altri ti criticano, non la prendi sul personale né ti poni sulla difensiva. Al contrario, collabori in maniera produttiva con l'altra persona. Sei anche in grado di dare e ricevere sostegno emotivo.

Un punteggio alto nell'*Interpersonale* indica che:

- Sei una persona con cui si può tenere una discussione
- Costruisci un buon rapporto con le altre persone
- Sei un buon ascoltatore
- Cerchi prima di tutto di capire l'opinione dell'altro
- Sei in grado di comprendere l'altra persona e di esporre la sua opinione
- Adotti le giuste decisioni in situazioni di forte conflitto
- Non ti poni sulla difensiva quando ti sfidano o criticano
- Puoi provare rabbia, ma la sai gestire
- Sei disposto a sollevare questioni delicate
- Sollevi le questioni controverse rispettando gli altri
- Rispetti l'opinione altrui anche se non concordi
- Costruisci e mantieni alti i rapporti di fiducia
- Accogli le preoccupazioni, i dubbi, le paure e le ansie altrui
- Costruisci relazioni durature e produttive
- Attenui situazioni difficili senza eludere il problema
- Sei onesto e diretto in tutte le interazioni
- Guadagni facilmente la fiducia, il rispetto e il sostegno degli altri

Se il tuo punteggio è basso

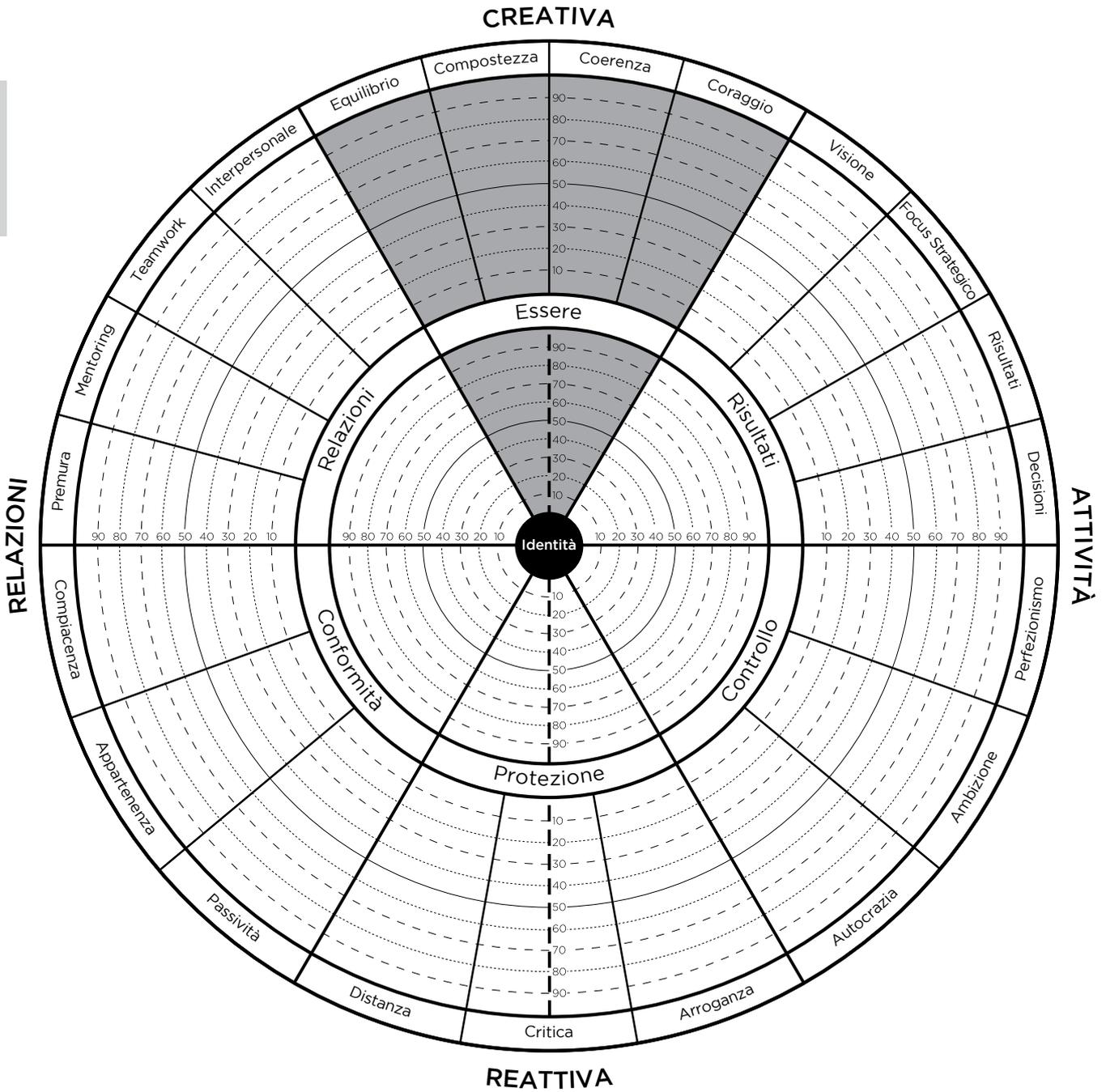
Un punteggio basso nell'*Interpersonale* può significare che non disponi di preparazione adeguata o che ti poni sulla difensiva adottando un comportamento controproducente. Naturalmente, entrambi gli aspetti possono perdurare.

Nella nostra cultura conduciamo le conversazioni sul dibattito, tendendo a difendere la nostra posizione e ad ascoltare poco gli altri. Se ottieni un punteggio basso in questa dimensione, è probabile che tu debba imparare a trovare un equilibrio tra la difesa della propria posizione e l'ascolto degli altri. La mancanza di ascolto indica una mancanza di rispetto, ed è un'offesa alle persone che ti circondano. Anche se offendere gli altri non è tua intenzione, ciò si verifica quando non ascolti le opinioni altrui.

Un punteggio basso indica che ti sei posto sulla difensiva in situazioni interpersonali. Il comportamento difensivo può assumere molte forme, puoi passare da un attacco di rabbia a una ritrattazione. Dovrai studiare questo sondaggio e ottenere un feedback da persone di cui ti fidi per avere un quadro chiaro su quali forme può assumere il tuo comportamento difensivo.

Di solito ti poni sulla difensiva quando ti senti minacciato o ferito. Ciò suggerisce che il tuo senso di autostima è collegato a ciò che le altre persone dicono o fanno. Punteggi bassi nell'*Interpersonale* suggeriscono che agisci nel modo seguente:

- Dici troppo spesso alle persone come comportarsi?
- Ti inserisci nelle conversazioni?
- Ti arrabbi o ti metti sulla difensiva quando le persone non sono d'accordo con te?
- Fai domande del tipo: "ma non pensi che...?"
- Interrompi gli altri tagliandoli fuori dalla discussione?
- Cerchi di prevalere in ogni dibattito?
- Offendi le persone?
- Eviti il conflitto?
- Appiani il conflitto o lo stemperi con l'umorismo?
- Parli di problemi con altri e non direttamente con le persone coinvolte?



La dimensione dell'Essere

Essere. Dimensione che misura il tuo orientamento allo sviluppo professionale e personale continuo, così come il grado in cui l'autoconsapevolezza interiore si esprime attraverso una leadership che valorizza l'integrità morale. Misura quanto la tua leadership sia l'espressione del tuo vero io non mascherato da politiche dell'organizzazione, da un bell'aspetto, dalla conquista dell'approvazione, ecc. Misura anche la tua capacità di adottare posizioni difficili, di sollevare le questioni "indiscutibili" (questioni rischiose che il gruppo evita di parlare), di affrontare apertamente i problemi nei rapporti e di condividere i sentimenti personali e le vulnerabilità di una situazione. Il coraggio sul posto di lavoro comporta la capacità di affrontare in modo autentico e diretto le questioni rischiose in situazioni individuali e di gruppo. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i risultati dell'**Essere**.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nell'**Essere** è un'indicazione molto positiva. Suggestisce di perseguire e valorizzare attivamente lo sviluppo personale e professionale. Sei una persona viva e vitale. Avendo sviluppato la capacità di porti obiettivi concreti, agisci esprimendo consapevolmente i tuoi valori fondamentali. Hai ottenuto la fiducia e il rispetto delle persone poiché metti in pratica ciò che dici.

Il tuo senso di autostima si basa sull'apprezzamento della vita come percorso di apprendimento e di sviluppo. Non sei perfetto (e lo accetti). In realtà, conosci più di tutti i tuoi difetti e imperfezioni e stai provando ad accettarli. Sai di essere un misto di forza e debolezza, di luce e di oscurità. Difficilmente neghi i tuoi difetti e imperfezioni. Accetti tali difetti, ammetti quando commetti errori o ferisci gli altri e fai tesoro di queste esperienze. Ti poni difficilmente sulla difensiva quando gli altri ti criticano. Ti difendi meno perché comprendi meglio la tua complessità. Questo ti porta a coinvolgere gli altri in maniera più decisa

Poiché sei moralmente integro, ottenere un punteggio alto in questa dimensione significa anche che sei in grado di esprimere onestamente ciò che provi. Quando gli altri evitano di sollevare questioni importanti ma delicate, non ti tiri mai indietro ma cerchi di affrontarle. Sei in grado di riconoscere il tuo apporto dato in una situazione problematica e ammetti i tuoi errori. Non temi di fornire un feedback diretto e non ti tiri mai indietro dai conflitti.

Fornisci un feedback autentico e ammetti gli errori. Le tue idee possono anche portarti a scontri con gli altri ma preferisci dare più valore all'apertura che alla popolarità. Integrità e autenticità sono qualità per cui la gente si fida maggiormente di te. Sono le qualità che ti permettono di essere stimato.

La tua autostima non si basa sull'ammirazione degli altri per te o sui risultati che consegui. Anche se apprezzi tutto questo, non ti definisce come persona. Di conseguenza, guidi gli altri in modo che riescano a sfruttare le proprie capacità innate. Vedi nelle debolezze degli altri la possibilità di crescere senza giudicarli. Le capacità o i successi degli altri non ti intimidiscono. Questo ti permette di circondarti di persone molto capaci e di celebrare i loro successi.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione dell'**Essere** comprendono:

- Valgo e mi sento sicuro
- Il mio valore e la mia sicurezza vengono dall'interno e non dipendono da come gli altri mi vedono, né da come mi comporto
- Lo sviluppo interno è necessario per svelare se stessi
- Sto bene anche se commetto errori o ferisco i sentimenti altrui
- Mi assumo la mia parte di responsabilità per i problemi che dobbiamo affrontare
- Sono un mix di punti di forza e di debolezza, luce e oscurità
- L'autoaccettazione è la chiave per accettare gli altri
- Quando trovo difetti inaccettabili in altri significa che non accetto pienamente i miei.
- Mantengo la mia autostima e la mia sicurezza restando fedele a me stesso
- Per me è più importante rimanere fedele a me stesso che compiacere gli altri
- Perdo la faccia quando non rispetto le mie idee e valori
- Il cambiamento parte da me; devo essere io il cambiamento che voglio vedere nel mondo
- La mia più grande fonte di potere è l'integrità morale
- La piena espressione della mia creatività porta ad un'eredità significativa

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali associati alla dimensione dell'**Essere** comprendono:

- Autocontrollo sotto pressione
- Capacità di bilanciare le molteplici esigenze della vita
- Apertura al feedback
- Dare un feedback senza incolpare nessuno
- Rispettare l'opinione altrui anche se in disaccordo
- Ammettere gli errori
- Usare il successo e l'insuccesso per aumentare la conoscenza di sé
- Ridere facilmente delle proprie idiosincrasie
- Prendere tempo per capire le motivazioni personali dei dipendenti
- Prendere tempo per capire le proprie motivazioni personali, i punti di forza e le debolezze
- Avere la fiducia degli altri
- Avere un'elevata integrità morale
- Rimanere aperti e onesti sulle proprie idee
- Gestire i conflitti in modo diretto e autentico
- Parlare di questioni di cui gli altri sono restii a discuterne
- Assumersi la responsabilità in caso di problemi nei rapporti e sul lavoro
- Vivere secondo una serie di valori fondamentali
- Conservare i propri valori in qualsiasi situazione
- Portare avanti le proprie idee anche quando ciò espone a scontri

Se il tuo punteggio è medio

Se i tuoi punteggi per la dimensione dell'**Essere** si trovano nella fascia media, allora tenderai ad adottare alcuni comportamenti e a sostenere alcuni presupposti interni sopra descritti. Potresti anche essere limitato da alcune dimensioni della **Reattività** e quindi mostrare alcune tendenze descritte nella sezione "Se il tuo punteggio è basso". Dovrai leggere e riflettere sul significato dei punteggi sia alti che bassi per comprendere quale aspetto di essi ti descrive.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nell'**Essere** suggerisce che stai nascondendo la tua capacità di essere leader ostacolando così il tuo sviluppo personale. Non vi è equilibrio tra la tua vita interiore ed esteriore. Potresti non renderti pienamente conto che la partita della vita si svolge dall'interno verso l'esterno, che gli eventi e le circostanze esterne della vita sono specchi che riflettono il tuo livello interiore di autoconsapevolezza.

Ciò si traduce in una diminuzione del potere personale, che deriva dall'integrità personale, dal profondo impegno, dalla vitalità interiore e dalla totale apertura.

Studi sulla leadership suggeriscono che le qualità primarie che le persone cercano nei loro leader sono l'onestà, l'autenticità o l'integrità morale. Quindi, un punteggio basso nell'**Essere** dovrebbe attirare la tua attenzione. Ciò suggerisce che il tuo comportamento può essere interpretato come incoerente, di convenienza o, all'estremo, senza principi. La mancanza di integrità morale erode la fiducia, ostacola il lavoro di squadra e compromette la tua leadership.

Un punteggio basso in questa dimensione suggerisce che puoi avere paura di offendere gli altri o che fai preferenze. Chi ottiene un punteggio basso nel Coraggio spesso tace sulle proprie convinzioni di fronte all'opposizione, reale o immaginata. Queste persone privilegiano l'equilibrio e il mantenimento della pace rispetto al conflitto costruttivo, e si sottomettono a coloro che decidono anche a costo del rendimento del gruppo.

Essere un leader con elevata integrità morale è possibile solo con un alto livello di autoconsapevolezza. Potresti provenire da un contesto in cui la riflessione, l'equilibrio e lo sviluppo personale non vengono incoraggiati. Inoltre, potresti provenire anche da un contesto in cui la difesa del punto di vista è stata scoraggiata nell'interesse dell'armonia del gruppo. Un punteggio basso indica che non sei in linea con te stesso. Renditi conto se:

- Prendi il tempo per riflettere e conoscere te stesso
- Reagisci alla vita e ai problemi piuttosto che occuparti solo di quello che ti interessa maggiormente
- Definisci te stesso in base alle aspettative degli altri
- Incolpi gli altri per i tuoi problemi, aspettando che siano loro a provare a cambiare
- Difendi te stesso, ammetti con difficoltà gli errori, ignori i fallimenti e le mancanze
- Sei duramente critico ed esigente nei confronti di te stesso
- Interpreti vari ruoli nella vita piuttosto che essere te stesso
- Assumi atteggiamenti che contrastano con le tue idee e valori
- Sei coinvolto nella politica interna
- Stai cercando di accettare idee contrastanti

- Hai disatteso la fiducia riposta in te
- Hai difficoltà a mantenere gli impegni
- Eviti di affrontare i problemi
- Non ammetti gli errori o il ruolo che svolgi nell'affrontare i problemi nei rapporti
- Fornisci un feedback positivo al fine di minimizzare le tue reali preoccupazioni
- Sei accondiscendente anche quando non sei d'accordo
- Agisci con cautela con chi detiene il potere

L'incapacità di affrontare i problemi fa sì che si inaspriscano e nascano malcontenti. Prendere la strada più sicura può portare a non affrontare i problemi, il che può influire sul successo individuale e dell'organizzazione. Si può imparare a decidere quando confrontarsi, come farlo in modo costruttivo e come negoziare in circostanze difficili. Una volta acquisite queste abilità, è possibile affrontare con maggiore fiducia una discussione aperta senza paura o senso di colpa. L'aumento del punteggio nell'**Essere** contribuisce a migliorare la fiducia e il senso di integrità e completezza nei rapporti con gli altri.

Una riflessione onesta, compresi i feedback degli altri, può aiutare a trovare una bussola più stabile, che si riflette in un migliore punteggio nell'**Essere**.

Punteggi correlati

I punteggi bassi nell'**Essere** possono essere collegati ai punteggi bassi di tutta la sfera **Creativa**. Tutte le competenze che rendono un leader efficace scaturiscono dalla conoscenza di sé. Di conseguenza, i punteggi bassi in questa dimensione possono anche apparire come punteggi bassi in una qualsiasi delle competenze **Creative**. Inoltre, i punteggi bassi in questa scala sono correlati ai punteggi alti nella sfera della **Reattività**. I punteggi alti nella **Reattività** tendono a bloccare o limitare la tua capacità di scoprire e guidare la tua vitalità e integrità interiore. Questi comportamenti derivano da un'insicurezza interna, come il sentirsi non apprezzati o amati, rifiutati, inutili, soli e non protetti.

Equilibrio

Equilibrio misura la tua capacità di mantenere un sano equilibrio tra affari e famiglia, attività e riflessione, lavoro e tempo libero, la tendenza ad essere auto-rigenerante e gestire lo stress della vita. Misura la tua tendenza a rinnovarti e a gestire lo stress della vita senza perdere l'autostima.

Se il tuo punteggio è alto

Sei in grado di mantenere alte le prestazioni nonostante gli ambienti stressanti. Questo lo ottieni coltivando un equilibrio interiore e integrando e bilanciando i vari aspetti della tua vita.

Per la salute, è necessario trovare un vero equilibrio, compreso il tempo per la riflessione, la dieta e l'esercizio fisico. I valori sono spesso in competizione, e l'attenzione si divide per la vita familiare e lavorativa, il tempo libero e la carriera, il dovere verso gli altri e lo sviluppo personale, la spontaneità e il controllo. L'attenzione verso il benessere fisico, l'impegno per l'integrità e la gestione del tempo sono necessari per evitare gli effetti dannosi dello stress.

Un buon equilibrio aiuta a mantenere la calma, la considerazione e a prendere buone decisioni sotto pressione. Puoi anche fornire sostegno agli altri nei momenti difficili.

Sei in grado di raggiungere l'equilibrio attraverso i seguenti orientamenti e pratiche:

- Mantenendo le cose in prospettiva
- Trovando il tempo sufficiente per la riflessione personale e il rinnovamento
- Mantenendo un sano equilibrio tra lavoro e famiglia
- Mantenendo un sano equilibrio tra lavoro e tempo libero
- Praticando buone abitudini per conservare la salute (esercizio fisico e dieta)
- Gestendo bene lo stress e la pressione
- Effettuando prestazioni elevate sotto stress
- Dimostrando un alto livello di maturità

Se il tuo punteggio è basso

Puoi diventare vittima dello stress e dell'esaurimento nervoso. Puoi peggiorare la tua vita nel perseguire gli obiettivi lavorativi e compromettere la tua salute fisica. Un basso punteggio nell'*Equilibrio* indica semplicemente che lavori troppo. Può significare che vivi per il lavoro e che stai trascurando altri aspetti importanti della tua vita (matrimonio, famiglia, esercizio fisico, dieta, sviluppo personale/spirituale), o che semplicemente non investi energie in questi aspetti perché il lavoro prevale su tutto.

L'efficacia della tua leadership, il tuo pieno potenziale umano e il benessere generale possono dipendere dall'equilibrio tra il lavoro e il tempo libero, la famiglia e la carriera, la pratica e la riflessione, il tempo libero e il tempo dedicato agli altri.

Potresti tenere un registro delle attività quotidiane per una settimana, registrando non solo le tue attività ma anche i valori che le motivano. Esamina le seguenti domande:

- Ritieni che stai facendo ciò che desideri?
- Perseguisci la crescita personale e professionale?
- Stai trovando un equilibrio tra lavoro e tempo libero?
- Svolgi un'attività al di fuori del lavoro che sia al tempo stesso interessante e stimolante?
- Trovi il tempo per la riflessione e lo sviluppo spirituale?
- Dedichi troppo tempo ai vari impegni?
- Sei presente per le persone a cui tieni?

Compostezza

Compostezza misura la tua abilità a rimanere composto e centrato e mantenere una prospettiva calma e focalizzata in situazioni di conflitto e alta tensione.

Se il tuo punteggio è alto

Sei in grado di mantenere alte le prestazioni nonostante gli ambienti stressanti. Rimani composto, calmo e concentrato anche sotto pressione. Raggiungi questo equilibrio interiore partendo da una prospettiva più ampia e integrando i vari aspetti della situazione in soluzioni o strategie praticabili.

Hai la capacità di rimanere calmo e attento e di prendere buone decisioni sotto pressione, nonché di fornire sostegno agli altri nei momenti difficili. Questa tua capacità di essere sempre efficiente anche sotto stress contribuisce al mantenimento di relazioni positive in situazioni di stress/conflitto.

Sei in grado di restare calmo attraverso i seguenti orientamenti e pratiche:

- Mantenendo le cose in prospettiva
- Rimanendo calmo anche sotto pressione
- Rimanendo rilassato
- Essendo presente e disponibile in situazioni di pressione e conflitto
- Gestendo bene lo stress e la pressione
- Non prendendo una decisione rapida/sbagliata sotto pressione
- Non ponendoti sulla difensiva o essendo eccessivamente emotivo
- Effettuando prestazioni elevate sotto stress
- Non diventando ostile o sarcastico sotto stress
- Non arrendendoti sotto pressione
- Dimostrando un alto livello di maturità
- Avendo la capacità di rasserenare l'ambiente in situazioni difficili
- Mantenendo la calma senza essere ingenuo o distaccato

Se il tuo punteggio è basso

Sotto stress sul posto di lavoro puoi agire in modo impulsivo nei confronti degli altri. Di conseguenza, difficilmente prenderai le giuste decisioni poiché non sarai pienamente in grado di avvalerti della tua razionalità ed esperienza. Spesso rischi di reiterare comportamenti sbagliati.

Potresti scoprire che sotto stress diventi più ostile o arrendevole. Tali comportamenti difensivi riducono la tua capacità di dare un senso agli eventi e di fornire una guida agli altri.

Potresti tenere un registro delle attività quotidiane per una settimana, registrando non solo le tue attività ma anche i valori che le motivano. Esamina le seguenti domande:

- Ritieni che stai facendo ciò che desideri?
- Stai cercando di strafare?
- Quando perdi la calma, riesci a riflettere su ciò che dici?
- Svolgi un'attività al di fuori del lavoro che sia al tempo stesso interessante e stimolante?
- Hai soluzioni efficaci per alleviare lo stress?
- Dedichi troppo tempo ai vari impegni?
- Sei presente per le persone a cui tieni?

Coerenza

Coerenza misura il modo in cui adotti un insieme di principi e metti in pratica ciò che dici.

Se il tuo punteggio è alto

La tua vita interiore e quella esteriore coincidono. Il tuo comportamento si basa sui tuoi valori e gli altri confidano nel fatto che tu mantieni la parola, rispetti gli impegni, affrontandoli in modo onesto ed equo, senza perdere di vista lo scopo.

Coerenza è la qualità che le persone cercano maggiormente nei leader, quindi un punteggio alto nella coerenza suggerisce che tu sei percepito come un leader e che gli altri ti seguiranno o si allineeranno con te perché passi dalle parole ai fatti. Il tuo potere nell'organizzazione non dipende dalla tua posizione nella scala gerarchica (potere della posizione), né dall'essere diplomatico. Altri ti danno potere perché agisci con coerenza.

Gli altri percepiscono che il tuo modo di fare si basa sui valori e sulla visione che esprimi. Questo ti permette di comunicare efficacemente i valori fondamentali e di essere un esempio efficace dell'organizzazione che stai cercando di costruire. Generi naturalmente fiducia e rispetto perché metti in pratica i tuoi alti principi.

Un punteggio alto nella *Coerenza* suggerisce anche che sostieni i valori per i quali l'organizzazione si distingue. Le tue doti di leader sono più evidenti quando l'organizzazione in cui credi esprime la tua integrità morale. Se questo è il tuo caso, sei nella posizione di poter raggiungere l'obiettivo comune insieme ai tuoi collaboratori. L'integrità morale è un ingrediente necessario per ottenere grandi risultati.

Puoi adottare molti dei seguenti orientamenti e pratiche che ti permettono di essere coerente:

- Vivere secondo una serie di valori fondamentali
- Conservare i tuoi valori in qualsiasi situazione
- Essere affidabile
- Mantenere la fiducia riposta in te
- Mettere in pratica ciò che dici, cioè il tuo comportamento è coerente con i tuoi valori
- Ammettere quando sbagli
- Rispettare i tuoi impegni
- Essere d'esempio per l'idea che vuoi portare avanti

Se il tuo punteggio è basso

Studi sulla leadership suggeriscono che la qualità primaria che le persone cercano nei loro leader è la coerenza. Quindi, un punteggio basso nella *Coerenza* dovrebbe attirare la tua attenzione. Ciò suggerisce che il tuo comportamento può essere interpretato come incoerente, di convenienza o, all'estremo, senza principi. La mancanza di integrità morale erode la fiducia, ostacola il lavoro di squadra e compromette la tua leadership.

Punteggi bassi possono avere molteplici cause. Una di queste potrebbe riguardare il conflitto tra il tuo sistema di valori e quello dell'organizzazione, come anche il risultato dei presupposti interni che guidano comportamenti in conflitto con i tuoi valori e la tua visione (vedi le dimensioni della **Reattività**). Un'altra causa potrebbe riguardare il fatto che sei più concentrato sulle decisioni da adottare che sull'essere coerente. La valutazione sincera delle seguenti domande, compreso il feedback degli altri, può aiutare a trovare una bussola più stabile:

- Esponi un'idea irrealizzabile?
- Ti comporti in modo diverso (senza rendertene conto) rispetto alle tue idee e valori?
- Sei coinvolto nella politica interna?
- Stai cercando di accettare idee contrastanti?
- Sposti principi non accettati dai sistemi in cui lavori?
- Ci sono state occasioni in cui hai disatteso la fiducia?
- Hai difficoltà ad ammettere gli errori?
- Rispetti i tuoi impegni?
- Le persone sanno da che parte stai e cosa rappresenti?

Coraggio

Coraggio misura la tua volontà, sia in gruppo che singolarmente, di prendere posizioni difficili, di sollevare questioni "indiscutibili" (questioni rischiose che il gruppo evita di parlare), di affrontare apertamente i problemi di relazione e di condividere i sentimenti personali e le vulnerabilità di una situazione. Il Coraggio sul posto di lavoro comporta la capacità di affrontare in modo autentico e diretto le questioni rischiose.

Se il tuo punteggio è alto

Punteggio elevato nel *Coraggio* significa che hai un alto livello di coerenza nella tua comunicazione. Sei in grado di esprimere onestamente ciò che provi. Non temi di fornire un feedback diretto e non ti tiri mai indietro dai conflitti. Quando gli altri evitano di sollevare questioni importanti ma delicate, non ti tiri mai indietro ma cerchi di affrontarle. Allo stesso tempo, sei in grado di riconoscere il tuo apporto dato in una situazione problematica e ammetti i tuoi errori.

Punteggi molto alti in questa dimensione suggeriscono una capacità e una volontà insolite di sollevare questioni in tempo reale, se ciò aiuta un rapporto o una squadra ad andare avanti. Ciò significa che sei in grado di rivelare agli altri il tuo pensiero su quanto accade durante un incontro. Inoltre, sei in grado di ammettere che il tuo comportamento sia di ostacolo alla crescita del gruppo. Potrebbe significare parlare di ciò di cui gli altri non hanno intenzione di parlare. Tali azioni richiedono coraggio e tu le adotti per migliorare la collaborazione.

Per sostenere la tua autorità personale, hai dovuto sviluppare capacità interpersonali di alto livello nel fornire un feedback autentico e nell'ammettere gli errori. Le tue idee possono anche portarti a scontri con gli altri ma preferisci dare più valore all'apertura che alla popolarità. La tua autenticità dipende dall'adozione di alcuni comportamenti elencati di seguito:

- Condividi le tue idee e sentimenti
- Parli di questioni di cui gli altri sono restii a discuterne
- Affronti direttamente i problemi senza sminuirli
- Sei coraggioso nelle riunioni

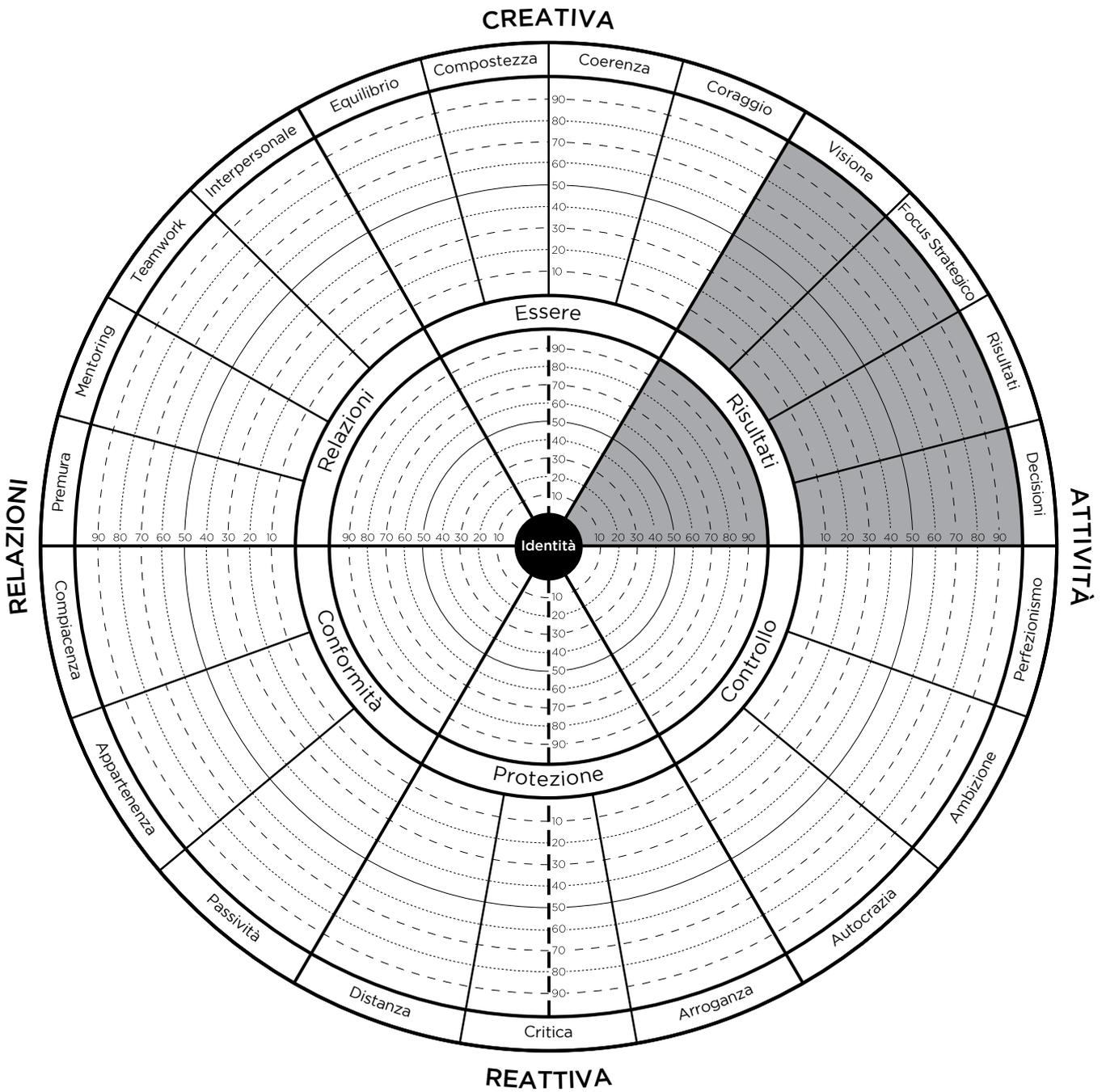
- Gestisci i conflitti in modo autentico
- Fornisci un feedback completo e sincero agli altri
- Affronti rapidamente, direttamente e onestamente i problemi delle persone
- Ti confronti con i colleghi e i superiori quando necessario
- Risolvi situazioni difficili
- Non lasci che i problemi si aggravino
- Sei disposto a sostenere una decisione impopolare
- Sei disposto ad ammettere gli errori
- Ti assumi la responsabilità in caso di problemi nei rapporti
- Discuti anche di questioni controverse

Se il tuo punteggio è basso

Significa avere paura di offendere gli altri o che fai preferenze. Chi ottiene un punteggio basso in termini di *Coraggio* spesso tace sulle proprie convinzioni di fronte all'opposizione, reale o immaginata. Queste persone privilegiano l'equilibrio e il mantenimento della pace rispetto al conflitto costruttivo, e si sottomettono a coloro che decidono anche a costo del rendimento del gruppo.

Potresti provenire da un contesto in cui la difesa del punto di vista è stata scoraggiata nell'interesse dell'armonia del gruppo. D'altra parte, potresti non aver sviluppato adeguate capacità interpersonali nel confrontarti e fornire un feedback senza sembrare maleducato o arrabbiato.

L'incapacità di affrontare i problemi fa sì che si inaspriscano e nascano malcontenti. Prendere la strada più sicura può portare a non affrontare i problemi, il che può influire sul successo individuale e dell'organizzazione. Si può imparare a decidere quando confrontarsi, come farlo in modo costruttivo e come negoziare in circostanze difficili. Una volta acquisite queste abilità, è possibile affrontare con maggiore fiducia una discussione aperta senza paura o senso di colpa.



La dimensione dei Risultati

Risultati. Dimensione che misura la leadership visionaria, autentica e ad alto rendimento. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i dati dei **Risultati**.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nella dimensione dei **Risultati** suggerisce che mantieni un elevato standard di eccellenza nel lavoro e nelle attività. Tendi a essere riconosciuto come leader nel campo di attività prescelto. I tuoi valori, convinzioni, visioni e intuizioni ti motivano dall'interno. Ti assumi la responsabilità delle tue azioni e decisioni.

È più facile assumersi i rischi quando hai molta autostima. Proietti l'autostima verso l'esterno.

Tendi a dare fiducia agli altri formando e insegnando il tuo processo creativo. Sai come creare una visione e tradurla in strategie, come trasformare le strategie in obiettivi e gli obiettivi in azioni per ottenere risultati. Contagi tutti con l'ottimismo, la creatività e la tua naturale curiosità. Gli altri apprendono queste tue qualità semplicemente standoti accanto.

Possiedi un profondo senso del risultato, creando amore per il suo raggiungimento o per il suo processo di creazione. Con il tuo modo di agire, non vuoi dimostrare il tuo valore o garantire la sicurezza, ma desideri solo esprimere la tua creatività e la volontà di apprendere e migliorare.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione dei **Risultati** comprendono:

- Ho uno scopo e una missione nella vita
- Le persone vogliono raggiungere i loro obiettivi e perseguire una missione
- Sono responsabile dei risultati delle mie azioni
- Le mie azioni si riflettono su tutta la mia vita
- Essere prudente nel dire la verità senza aggiungere giudizi basati sull'emotività e senza incolpare gli altri
- Posso scegliere quale atteggiamento adottare nei confronti degli eventi
- Il valore personale è intrinseco e indipendente dalle circostanze

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali spesso associati alla dimensione dei **Risultati** comprendono:

- Prendere l'iniziativa
- Stabilire standard elevati per il raggiungimento degli obiettivi

- Imparare dall'esperienza
- Valutare le situazioni con un approccio positivo/ottimistico
- Concentrarsi costantemente sugli aspetti più importanti
- Essere d'esempio
- Trovare un equilibrio tra l'essere attivi e l'essere ricettivi
- Condividere le idee originali
- Avviare progetti
- Raggiungere obiettivi importanti
- Parlare apertamente in presenza di coloro che decidono
- Ascoltare e imparare dai sottoposti

Se il tuo punteggio è medio

Se i tuoi punteggi per la dimensione dei **Risultati** si trovano nella fascia media, allora tenderai ad adottare alcuni comportamenti e a sostenere alcuni presupposti interni sopra descritti. Potresti anche essere limitato da alcune dimensioni della **Reattività** e quindi mostrare alcune tendenze descritte nella sezione "Se il tuo punteggio è basso". Dovrai leggere e riflettere sul significato dei punteggi sia alti che bassi per comprendere quale aspetto di essi ti descrive.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nei **Risultati** può essere un grosso problema. Questa dimensione contiene molte delle abilità tradizionalmente associate alla leadership. Tali competenze permettono di raggiungere risultati. Inoltre, esamina le dimensioni della **Reattività** per i presupposti interni che possono frenare la tua capacità creativa.

Un punteggio basso indica che non stai rendendo al meglio. I comportamenti associati ai punteggi bassi nelle dimensioni dei **Risultati** comprendono:

- Trovare scuse per non raggiungere gli obiettivi o assumersi responsabilità
- Aspettare che altri stabiliscano la direzione o prendano decisioni prima di agire
- Realizzare ciò che si è in grado di fare
- Sforzarsi di dimostrare il proprio valore attraverso i risultati ottenuti
- Evitare di affrontare grandi sfide
- Incolpare gli altri per i propri problemi, aspettando che siano loro a provare a cambiare
- Difendersi, ammettere con difficoltà gli errori, ignorare i fallimenti e le mancanze
- Interpretare vari ruoli nella vita piuttosto che essere se stessi

Punteggi correlati

I punteggi bassi nei **Risultati** possono essere collegati ai punteggi bassi di tutta la sfera **Creativa**. Tutte le competenze che rendono un leader efficace scaturiscono dalla conoscenza di sé. Di conseguenza, i punteggi bassi in questa dimensione possono anche apparire come punteggi bassi in una qualsiasi delle competenze **Creative**. Inoltre, i punteggi bassi in questa scala sono correlati ai punteggi alti nella sfera della **Reattività**. I punteggi alti nella **Reattività** tendono a bloccare o limitare la tua capacità di scoprire e guidare la tua vitalità e integrità interiore. Questi comportamenti derivano da un'insicurezza interna, come il sentirsi non apprezzati o amati, rifiutati, inutili, soli e non protetti.

Visione

La *Visione* misura il grado in cui comunicate in modo chiaro e modellate l'impegno per gli scopi e le visioni personali.

Se il tuo punteggio è alto

Hai un profondo senso dello scopo che si manifesta nel tuo ottimismo, entusiasmo e nella tua passione. Inoltre, comunicate chiaramente una visione convincente del futuro e incoraggiate gli altri ad avere una propria visione. Favorite l'allineamento creando una visione di gruppo. Lo fate attraverso il dialogo con i membri del gruppo, che produce alti livelli di impegno e di allineamento.

Il contributo principale dei dirigenti è quello di coltivare la visione e lo scopo. Questo è fatto sia da ciò che comunicate (verbalmente o per iscritto) sia dal fatto di essere un modello dello scopo e della visione che avete. Quando le persone si incontrano con voi, ottengono la vostra visione. In breve, siete una persona con uno scopo elevato e una ampia visione. Tutte le ricerche sulla leadership suggeriscono che questo è essenziale per voi e per la vostra organizzazione per avere successo.

Potete fornire la vostra visione in uno dei due modi: essere il visionario primario o facilitando la visione. Essere il visionario primario di solito significa creare la visione e iscrivere altri in essa. Essere un facilitatore della visione significa che sapete che il gruppo deve impegnarsi con passione per la propria visione. E così, si facilita il gruppo nel processo continuo di chiarimento della visione per l'organizzazione. La vostra visione e quella degli altri, viene informata e valorizzata nel dialogo. Il risultato netto è che l'intero gruppo è l'autore della visione e quindi ne è il proprietario.

Il fatto di dare un punteggio alto alla *Visione* suggerisce che voi:

- Comunicate una visione convincente
- Invitate altri a partecipare alla visione in via di sviluppo, stabilendo così una visione condivisa
- Vivete lavorando con un profondo senso dello scopo
- Vivete /guidate da valori fondamentali e profondamente radicati
- Siete ottimisti e ispirate gli altri
- Siete entrambi molto motivanti e motivate a stare nei dintorni
- Pensate fuori dagli schemi, vedete le possibilità e le proseguite
- Inventate molte idee uniche e creative
- Create costantemente miglioramenti nelle prestazioni
- Mantenete un focus orientato ai risultati futuri
- Rimanete concentrati sui risultati previsti anche di fronte agli ostacoli
- Non siete limitati da dubbi su ciò che è possibile
- Credete di poter fare una differenza positiva

Se il tuo punteggio è basso

Punteggio basso su *Visione* significa che non state offrendo una leadership. Potete anche gestire in modo efficace, ma una visione chiara e uno scopo profondo sono l'essenza della leadership. La leadership e la visione sono quasi sinonimo.

Ci sono molte possibilità di ottenere un punteggio basso:

- Lavori in un'organizzazione che ostacola la tua visione attraverso una forte politica di controllo o che adotta altre pratiche che hanno indebolito le tue motivazioni?
- Sai per cosa ti batti?
- Non ti prendi il tempo per riflettere o impegnarti in conversazioni per chiarire la visione e lo scopo?
- Sei stressato o hai perso l'entusiasmo di un tempo?
- Stai affrontando una crisi o ti stai riprendendo da una crisi che ti lascia momentaneamente privo di visione o di uno scopo?
- Stai affrontando una significativa transizione adulta in cui vecchie visioni e scopi si stanno disgregando e non ne emergono di nuovi?
- Bisogna avere coraggio per perseguire la tua visione? Ti fai sopraffare dalla paura?
- Hai un presupposto interno (vedi le dimensioni della **Reattività** per i Presupposti Interni) che frena il tuo potenziale di leadership visionaria?

Queste sono tutte possibilità e ognuna di esse ha ramificazioni diverse. Solo tu puoi capire cosa sta succedendo. Devi farlo se il tuo obiettivo è quello di guidare.

Focus Strategico

Focus Strategico misura il grado in cui utilizzi un approccio strategico. Misura la tua capacità di tradurre il pensiero strategico in strategie di business rigorose e fortemente sviluppate per garantire che l'organizzazione possa prosperare a breve e lungo termine.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nel *Focus Strategico* significa che la capacità strategica è un'abilità ben sviluppata. Conosci le tendenze attuali dell'ambiente e sei in grado di sviluppare strategie che garantiscono il successo dell'organizzazione. Sei in grado di fornire risposte innovative alle tendenze del mercato. Sei lungimirante. Non preferisci il breve termine a scapito del lungo termine. Conosci i punti di forza, le debolezze e i vantaggi competitivi della tua organizzazione e prendi decisioni strategiche che consentono all'organizzazione di agire al meglio sul mercato.

Un punteggio alto nel *Focus Strategico* significa che:

- Ragioni mediante una strategia
- Non dedichi molte energie nel risolvere i problemi a breve termine e riesci a porre la giusta attenzione sulle iniziative strategiche
- Ti sai districare bene sul mercato
- Analizzi attentamente i dati utilizzati per la pianificazione
- Hai buone intuizioni per cercare di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione
- Conosci bene i punti di forza e le debolezze della tua organizzazione
- Sai sfruttare i punti di forza dell'organizzazione
- Delinei un percorso che garantisca all'organizzazione di prosperare
- Conosci i tempi giusti per agire sul mercato

- Ti chiedi se siano giuste le decisioni adottate quotidianamente relative alle implicazioni strategiche
- Comprendi la visione d'insieme di come la tua organizzazione si inserisce nel mercato

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nel *Focus Strategico* può essere o meno un problema. Potresti avere un ruolo che non prevede la pianificazione strategica. Di conseguenza, i tuoi punteggi bassi in questo caso possono derivare semplicemente dal ruolo che ricopri o dalle tue responsabilità lavorative. Tuttavia, maggiori sono le tue responsabilità di leadership, più importante è il Focus Strategico. Se non possiedi Focus Strategico, corri il rischio di perdere importanti opportunità di mercato. È anche probabile che nel breve periodo tu prenda decisioni che portino l'organizzazione a ridurre le prestazioni e persino a fallire nel lungo periodo.

Con un *Focus Strategico* inadeguato, è probabile che gli altri siano frustrati dalla tua mancanza di orientamento. Quando le organizzazioni non hanno un *Focus Strategico*, sono spesso colpite dalla crisi del momento. La risoluzione dei problemi è la risposta dell'organizzazione nel risolvere la crisi. Le persone sono così prese dal rispondere e reagire agli eventi, che non si prendono il tempo di programmare e pianificare attentamente il futuro. Questo assicura che l'organizzazione si impegna a risolvere i problemi. Un punteggio basso in questa dimensione suggerisce che la tua leadership non ha un sufficiente *Focus Strategico*. Potresti inavvertitamente gestire l'organizzazione in modo da ridurre le prestazioni.

Un punteggio basso nel *Focus Strategico* significa che:

- Sei eccessivamente concentrato sugli aspetti operativi quotidiani, non concentrandoti adeguatamente sulla programmazione e pianificazione strategiche a lungo termine.
- Prendi decisioni a breve termine che minano le strategie a lungo termine
- Non ti concentri su un unico obiettivo
- Corri dei rischi
- Sfrutti l'organizzazione per perseguire il tuo successo personale piuttosto che pensare al successo a lungo termine dell'organizzazione.
- Pensi di essere l'unico ad avere una capacità strategica ben sviluppata e quindi non coinvolgi adeguatamente gli altri nel processo di pianificazione
- Non possiedi rigorose capacità di analisi, ma ti basi sull'intuizione e sull'istinto
- Soffri di paralisi da analisi
- Non sei in grado di coinvolgere l'organizzazione nella pianificazione strategica

Risultati

Risultati misura quanto tu sia orientato agli obiettivi e ti viene riconosciuta una serie di comprovati risultati e prestazioni eccellenti.

Se il tuo punteggio è alto

Raggiungi sempre risultati di alto livello. Sei orientato al raggiungimento di un obiettivo, ti assumi rischi ben calcolati e ti viene riconosciuta una serie di prestazioni elevate. Hai sviluppato una reale competenza per raggiungere risultati importanti. Sai come creare una visione e tradurla in strategie, come trasformare le strategie in obiettivi e gli obiettivi in azioni per ottenere risultati.

Questo è di buon auspicio per te.

Se ottieni punteggi elevati, significa che sfrutti le prestazioni elevate degli altri. Questa è la cosa migliore da fare. Indica che non solo sai agire bene, ma che sai anche aumentare il livello degli altri.

Raggiungi alti livelli perché:

- Sei orientato all'azione e ti focalizzi sui risultati
- Conservi le energie per ottenere risultati importanti
- Ti assumi rischi che abbiano una buona percentuale di successo
- Presti attenzione e cogli le opportunità
- Provi a migliorarti continuamente
- Perseveri di fronte agli ostacoli e alle difficoltà
- Ti arrendi raramente e lo fai solo quando è necessario
- Ami ciò che fai
- Hai ottime qualifiche per portare avanti il lavoro
- Sei in grado di raggiungere gli obiettivi
- Porti a termine il lavoro

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso sui *Risultati* deve attirare la tua attenzione. Ciò suggerisce che non stai lavorando bene. Significa che stai rendendo al di sotto delle aspettative. La domanda è: quali aspettative non soddisfi? Le tue o quelle dell'organizzazione? Se quest'ultimo è il tuo caso, e non corri ai ripari, potresti perdere il lavoro.

Se soddisfi le aspettative dell'organizzazione, ma non le tue, allora è un'altra storia. Se questo è il tuo caso, dai un'occhiata alle dimensioni della **Reattività** per capire perché avviene ciò. In particolare vedi la dimensione del Perfezionismo. È possibile che i tuoi standard interni siano così elevati da essere irraggiungibili.

In ogni caso, un punteggio basso indica una crisi imminente. È importante rispondere in modo sincero alle seguenti domande:

- Sto portando a termine il lavoro?
- Non do del mio meglio per paura, cautela o apatia?
- Questo punteggio riflette il fatto che non ho sviluppato la capacità di raggiungere un livello elevato?
- Ho difficoltà ad apprendere velocemente il nuovo lavoro?
- Ho smarrito l'impegno, la passione o l'entusiasmo per il mio lavoro?
- L'organizzazione mi sta tarpando le ali? Se sì, in che modo?
- C'è qualche altra capacità che devo sviluppare e che non mi fa rendere al meglio?
- Sono in una fase in cui è naturale che raggiungere i risultati sia difficile?
- Sto andando oltre le mie capacità?
- So gestire le crisi?
- Dedico abbastanza tempo alla visione e alla strategia a lungo termine?

Decisioni

Decisioni misura la tua capacità di prendere decisioni tempestive e il grado in cui sei capace di portare avanti il lavoro in situazioni di incertezza.

Se il tuo punteggio è alto

Sei sicuro di saper prendere decisioni difficili, di far quadrare i dati e l'intuito in condizioni di incertezza. Ti assumi le tue responsabilità, ti concentri sulle cose importanti e preferisci correre rischi ragionevoli anziché non agire. Non prendi decisioni avventate, ma agisci in modo responsabile di fronte al rischio. Un punteggio alto suggerisce che gli altri possono contare su di te per affrontare questioni importanti e prendere decisioni equilibrate sotto pressione.

Uno dei compiti del leader è quello di prendere decisioni. Altri ti osservano e spesso attribuiscono le tue esitazioni alla mancanza di competenza o all'indecisione. Non perdi la fiducia nelle tue capacità e agisci attraverso le seguenti pratiche:

- Prendi decisioni in modo tempestivo
- Rimani calmo anche sotto pressione
- Vai avanti anche con informazioni incomplete quando occorre
- Ti concentri sulle questioni principali
- Sfrutti al meglio i dati per prendere decisioni
- Ti fidi del tuo istinto
- Prendi decisioni difficili quando occorre

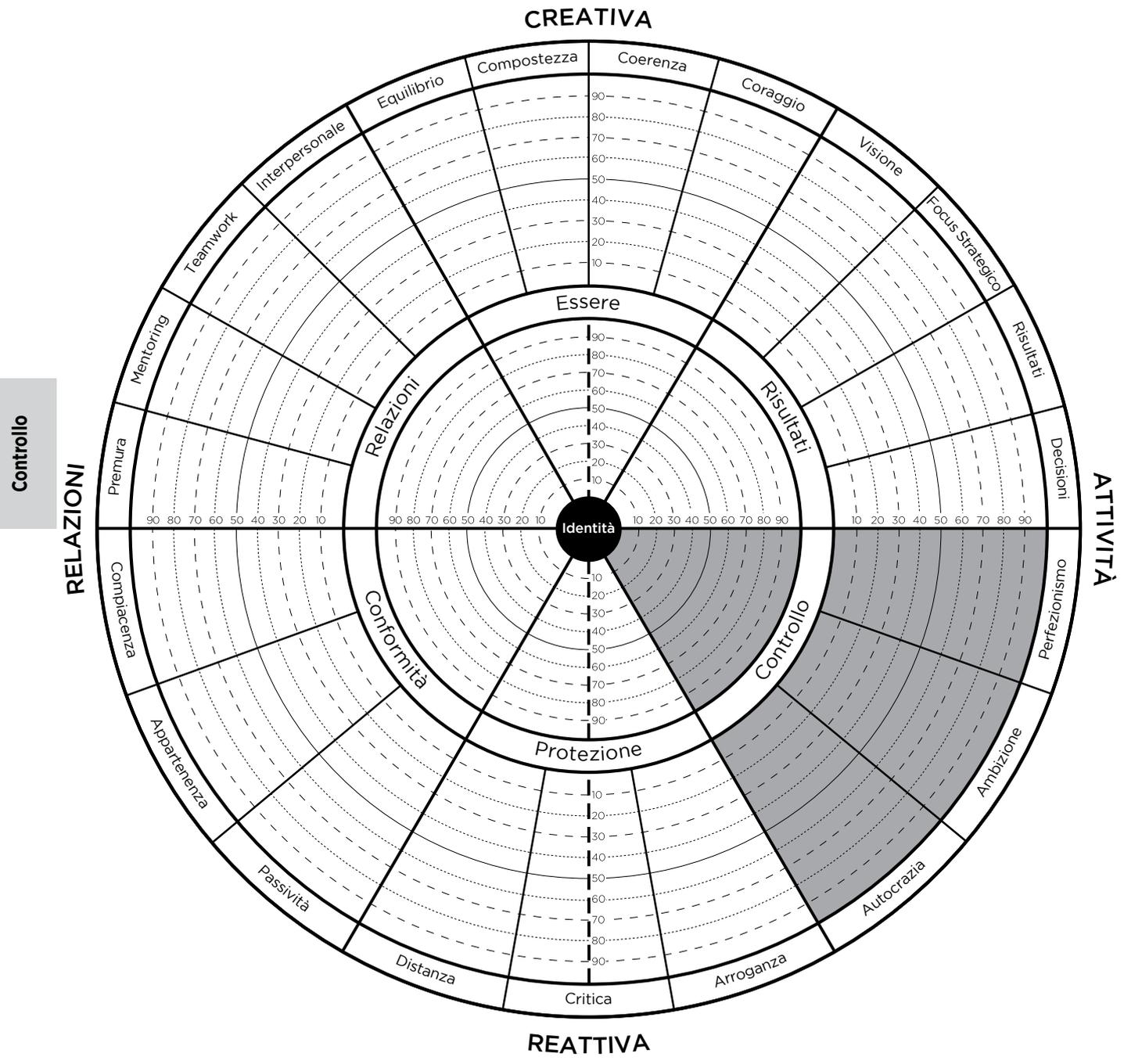
Se il tuo punteggio è basso

È possibile che procrastini le decisioni che ritieni rischiose perdendo la fiducia degli altri. Questo tuo procrastinare fa capire agli altri che non hai coraggio e che speri che le questioni importanti si risolvano da sole o che gli altri si assumano le tue responsabilità.

Trovi sempre scuse per procrastinare una decisione. Potresti agire solo se a conoscenza di dati e informazioni. Potresti non fare affidamento sull'intuito per gestire situazioni particolari. Potresti rifiutarti di agire senza il consenso di tutti. Potresti aver difficoltà a scegliere tra priorità e valori in mancanza di criteri decisionali. Tutto è possibile, ma è probabile che l'incapacità di metterti "in gioco" contribuisca al mancato raggiungimento degli obiettivi.

Punteggi bassi nelle Decisioni sono spesso associati a uno o più punteggi alti nelle dimensioni della **Conformità/Protezione**. Questo suggerisce che l'indecisione deriva da un presupposto interno che collega il tuo personale senso di sicurezza e/o di autostima all'essere approvato dagli altri e soddisfare le loro aspettative.

L'incapacità di agire porta ad affidarti al caso e riduce la fiducia nella tua capacità di comando. È importante individuare le aree principali in cui è necessario agire, ottenendo le migliori informazioni e consigli possibili.



La dimensione del Controllo

Controllo. Dimensione che misura il modo in cui stabilisci un senso di valore personale attraverso lo svolgimento di compiti ed il raggiungimento personale di obiettivi, potere e controllo. La dimensione del **Controllo** è composta da tre sottocategorie: Perfezionismo, Ambizione, e Autocrazia. Ognuna di queste è inversamente connessa alle dimensioni della **Creatività**. La posizione di ogni dimensione nel grafico circolare indica la forza della correlazione. Più è in basso nel cerchio, maggiori diventano progressivamente le correlazioni inverse. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i risultati del **Controllo**.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nella scala del **Controllo** suggerisce che tenti di prendere il comando, di essere al vertice e di esercitare il controllo sugli altri per guadagnare autostima, sicurezza personale e identità. Dividi il mondo in vincitori e perdenti, dove i potenti hanno le migliori possibilità. Quindi, per sopravvivere, devi essere uno di loro. Devi eccellere, essere perfetto, impeccabile e/o dominare. Di conseguenza, puoi essere tra coloro che cambiano il mondo.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione del **Controllo** comprendono:

- Mi sento sicuro prendendo in mano la situazione
- Solo i forti sopravvivono e io sarò uno di loro
- Ho bisogno di fare meglio degli altri per sentirmi bene con me stesso
- Non accetto l'imperfezione
- Mi sento valorizzato quando la gente mi guarda con ammirazione
- Il mondo è formato da vincitori e perdenti
- Non accetto di essere inferiore agli altri perché mi fa sentire insicuro
- Il fallimento, di qualsiasi proporzione, potrebbe significare la mia fine

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali spesso associati alla dimensione del **Controllo** comprendono:

- Competere
- Stabilire standard esigenti
- Ricercare la perfezione
- Usare l'autorità per prendere il controllo, influenzare e ottenere ciò che si desidera
- Sforzarsi al massimo per raggiungere gli obiettivi
- Parlare in faccia e senza mezzi termini
- Spingere se stessi e gli altri a vincere
- Prendere in mano la situazione nella maggior parte dei casi

Doti e punti di forza

Ogni dimensione della Reattività indica doti e capacità. Quando utilizzi i punti di forza della dimensione del **Controllo** tendi a:

- Migliorarti continuamente
- Eccellere in molte situazioni
- Stabilire standard elevati
- Ottenere risultati
- Influenzare gli altri
- Esprimere la tua opinione anche se opinabile
- Prendere in mano la situazione e ad agire

Ostacoli

Ogni dimensione della Reattività indica ostacoli e limiti. Il lato negativo della dimensione del **Controllo** è il bisogno costante (conscio o inconscio) di eccellere, dominare, competere, vincere e controllare.

Queste esigenze si traducono in comportamenti che ti portano a:

- Essere eccessivamente aggressivo
- Dare poco peso o ignorare i feedback negativi
- Affidarti ciecamente a te stesso
- Esigere prestazioni impeccabili da te stesso e dagli altri
- Sorvolare sulle aspirazioni e gli obiettivi altrui
- Avere un forte bisogno di competizione che porta a considerare tutto in termini di vittoria e sconfitta
- Temere ed evitare il fallimento
- Preoccuparti talmente di avere successo da non ricercare più l'eccellenza e i risultati e, di conseguenza, non esprimere le tue reali potenzialità
- Anteporre i risultati alle aspirazioni del gruppo di lavoro
- Pretendere dagli altri standard di prestazione non realizzabili
- Gestire in una maniera che risulta dannosa per l'organizzazione

Un punteggio alto suggerisce che desideri apparire aggressivo, forte, invulnerabile, giusto, migliore degli altri, perfetto, impeccabile, e/o eroico. Tendi a migliorare le relazioni, a far sviluppare il team e a perfezionare la collaborazione (vedi le Relazioni).

Punteggi correlati

I punteggi alti in questa scala sono correlati ai punteggi bassi nella sfera **Creativa**. I punteggi nelle **Relazioni** e nell'**Autoconsapevolezza** sono spesso bassi se i punteggi nel **Controllo** sono alti. Ciò è dovuto al fatto che un controllo elevato deriva da una propensione per stabilire l'autostima e la sicurezza sul rendimento, lo stato e il raggiungimento degli obiettivi. In questa equazione le persone sono sottovalutate. Le capacità delle persone rappresentate nelle **Relazioni** sono considerate "deboli" e quindi si rischia di non avere un pieno controllo e potere. Il tempo e l'energia necessari per crescere nell'autoconsapevolezza non sono valutati perché non portano a risultati immediati. Prendere tempo per riflettere e conoscere il proprio Io non è considerata una pratica utile

Un punteggio alto in questo caso può anche portare a punteggi nell'**Autenticità** più bassi, perché ti concentri così tanto sul successo da diventare "diplomatico." Vale a dire, agisci per compiacere gli altri per migliorare il tuo percorso lavorativo.

Infine, un punteggio alto può portare a punteggi bassi nei **Risultati**. Ciò può sembrare strano ma non significa che non puoi ottenere risultati. Inoltre, può significare che ottieni quei risultati a scapito dello sviluppo di una cultura sostenibile ad alte prestazioni e di alto rendimento. Può anche significare che tenti di ottenere risultati come un modo per metterti alla prova piuttosto che seguire il sistema motivazionale interno dei **Risultati** che prevede di creare per te stesso, creare perché ami farlo, perché corrisponde ai tuoi obiettivi principali.

Se il tuo punteggio è basso

Se hai ottenuto un punteggio basso nel **Controllo**, ciò suggerisce che possiedi solo alcune delle caratteristiche sopra descritte. Inoltre suggerisce (a seconda dei tuoi punteggi su altre scale) che puoi avere molti dei punti di forza di questa dimensione senza gli ostacoli.

Perfezionismo

Perfezionismo misura il grado in cui spingi coloro che ti circondano ad essere perfetti e a rendere a livelli eccessivamente alti. Il valore e la sicurezza sono associati all'essere perfetti, a prestazioni costanti e al successo oltre ogni aspettativa. Il forte bisogno di alta qualità è un punto di forza di questo atteggiamento, a condizione che tu riesca a resistere all'impulso di fare tutto da solo evitando di cadere in depressione anche per le piccole problematiche che si possono incontrare durante il lavoro.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai ottenuto un punteggio alto nel *Perfezionismo* potresti assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti:

- Sei pronto, motivato e concentrato al raggiungimento di risultati
- Ti preoccupi delle apparenze, volendo apparire estremamente competente e totalmente sicuro di te
- Sei così concentrato nel portare a termine il compito da apparire agli altri asociale e scostante
- Sei perfezionista
- Stabilisci standard di prestazione irrealizzabili mettendo a rischio la realizzazione degli obiettivi
- Stabilisci standard di prestazione molto alti
- Perseguì la perfezione al punto di essere ossessionato dall'eliminazione degli errori
- Perdi di vista i compromessi realistici e pratici necessari per il completamento del compito
- Sei eccessivamente organizzato
- Non sei in grado di assegnare compiti agli altri, comunicando una mancanza di fiducia nelle capacità altrui
- Stabilisci obiettivi difficilmente realizzabili dagli altri
- Critichi eccessivamente gli altri quando non soddisfano le tue aspettative
- Ti lasci travolgere dall'elaborato sistema di informazione e revisione che hai istituito

Il perfezionismo migliora i punti di forza. Il desiderio di successo e di perfezione ha portato a grandi traguardi e miglioramenti. In questo caso, però, tale desiderio può portare alla riduzione delle prestazioni. Tale perfezione deve essere equilibrata e garantire la salute personale, del gruppo e del sistema.

Vedi gli altri punteggi nella **Reattività** per vedere se il Perfezionismo ti sta causando un problema. Il perfezionismo può produrre sovraccarico (Esigenza), eccesso di controllo (Autocrazia), comportamento Critico, e una Arroganza percepita. Inoltre, vedi i tuoi punteggi nella Compiacenza e nell'Appartenenza. Se sono alti, potrebbe significare che stai cercando di essere accettato dagli altri e/o di mantenere alte prestazioni come strategia per ottenere l'approvazione. Se tutti questi punteggi sono al di sotto della media e i tuoi punteggi nelle Relazioni sono alti, allora il punteggio alto in questo caso significa semplicemente che hai degli standard elevati ma non eccessivamente elevati.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nel *Perfezionismo* è generalmente considerato positivo. Questo punteggio basso significa semplicemente che la tua creatività e leadership non sono probabilmente limitate da un elevato bisogno di eccellere a tutti i costi. Ciò suggerisce che il tuo senso di autostima non passa attraverso la perfezione. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Ambizione

Ambizione stima la misura in cui competi con gli altri per soddisfare un bisogno di superarti e salire nell'organizzazione ed essere migliore, egocentrico e competitivo. L'Ambizione rappresenta una forte motivazione. Questa scala valuta se tale motivazione è positiva, spingendoti a migliorare, o negativa, ti porta a essere egocentrico e competitivo.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai ottenuto un punteggio alto nell'*Ambizione* potresti assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti:

- Ti sforzi di andare avanti
- Sproni te stesso a dare di più
- Lavori sodo per dimostrare di essere un gran lavoratore
- Cerchi riconoscimenti personali piuttosto che economici
- Agisci nel tuo interesse a scapito degli interessi altrui o dell'organizzazione
- Ti confronti con gli altri per valutare l'autostima
- Competi con gli altri nel tentativo di eccellere
- Credi che l'autostima sia legata alla tua posizione elevata nella piramide aziendale
- Trasformi i conflitti in competizioni improduttive piuttosto che trovare soluzioni vantaggiose per tutti
- Manipoli gli altri come strategia per salvaguardare le tue possibilità di avanzamento
- Pensi a te stesso piuttosto che aiutare gli altri a raggiungere gli obiettivi
- Parli eccessivamente durante le riunioni per attirare l'attenzione su di te
- Ti interessi poco allo sviluppo delle persone
- Hai problemi a far sviluppare il lavoro di squadra e a essere un membro della squadra
- Pretendi troppo da te e dagli altri, compromettendo le prestazioni a lungo termine

L'*Ambizione* è solitamente considerata positiva. È sicuramente fondamentale per scalare nelle posizioni gerarchiche e per assumere le responsabilità che queste posizioni comportano, ma quando diventa eccessiva crea problemi. Lo diventa quando colleghi il tuo senso del valore personale con l'essere migliore degli altri e/o il voler scalare la gerarchia dell'organizzazione. Vedi gli altri punteggi (per esempio, i punteggi nelle Relazioni, nell'Autocrazia, nell'Esigenza e nella Critica) per stabilire se il tuo punteggio alto in questo caso può causare problemi.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nell'*Ambizione* è generalmente considerato positivo. Un punteggio troppo basso può indicare una mancanza di guida (vedi il tuo punteggio nella Passività). Dal momento che i punteggi alti in questa scala sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un'eccessiva ambizione. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Autocrazia

Autocrazia misura la tua tendenza ad essere forte, aggressivo e in controllo. Misura il grado in cui equipari la tua autostima e sicurezza al potere, al controllo, all'essere forte, dominante o invulnerabile. Il valore si misura attraverso il confronto con vari aspetti, ovvero, in base ai guadagni, alla posizione gerarchica, alla stima o alla promozione ottenuta.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nell'*Autocrazia* suggerisce che assumi alcuni dei seguenti atteggiamenti:

- Hai un elevato bisogno di potere
- Ti preoccupi di acquisire prestigio, autorità e influenza sugli altri; infatti, potresti essere così preoccupato di acquisire questo tipo di potere da perseguirlo con forza, piuttosto che cercare di ottenere il rispetto degli altri in maniera più semplice e sulla cooperazione
- Ti arrabbi facilmente
- Sei spesso infastidito e sulla difensiva per le critiche ricevute
- Sei l'unico responsabile non permettendo agli altri di assumersi le proprie responsabilità
- Tendi a fare commenti sarcastici sugli altri e a comportarti in modo sgarbato
- Agisci imponendo la tua autorità
- Non mostri empatia verso le persone del gruppo di lavoro
- Porti avanti piani e obiettivi solo a scopo personale
- Non dai informazioni alle persone del gruppo perché "non devono sapere"
- Sei troppo accondiscendente nei confronti dei tuoi superiori
- Accetti solo alcuni suggerimenti dei tuoi sottoposti
- Sviluppi un sistema di reporting gerarchico con descrizioni precise e ristrette delle mansioni
- Hai solitamente poca fiducia negli altri
- Ritieni che la forza sia necessaria per produrre risultati

- Aumenti la sicurezza e l'autostima attraverso gli attestati di stima degli altri
- Tendi a prevalere sugli altri piuttosto che cooperare
- Agisci spesso a tuo vantaggio
- Tendi a selezionare i sottoposti con meno personalità che non contestano le tue decisioni o ti descrivono come severo.

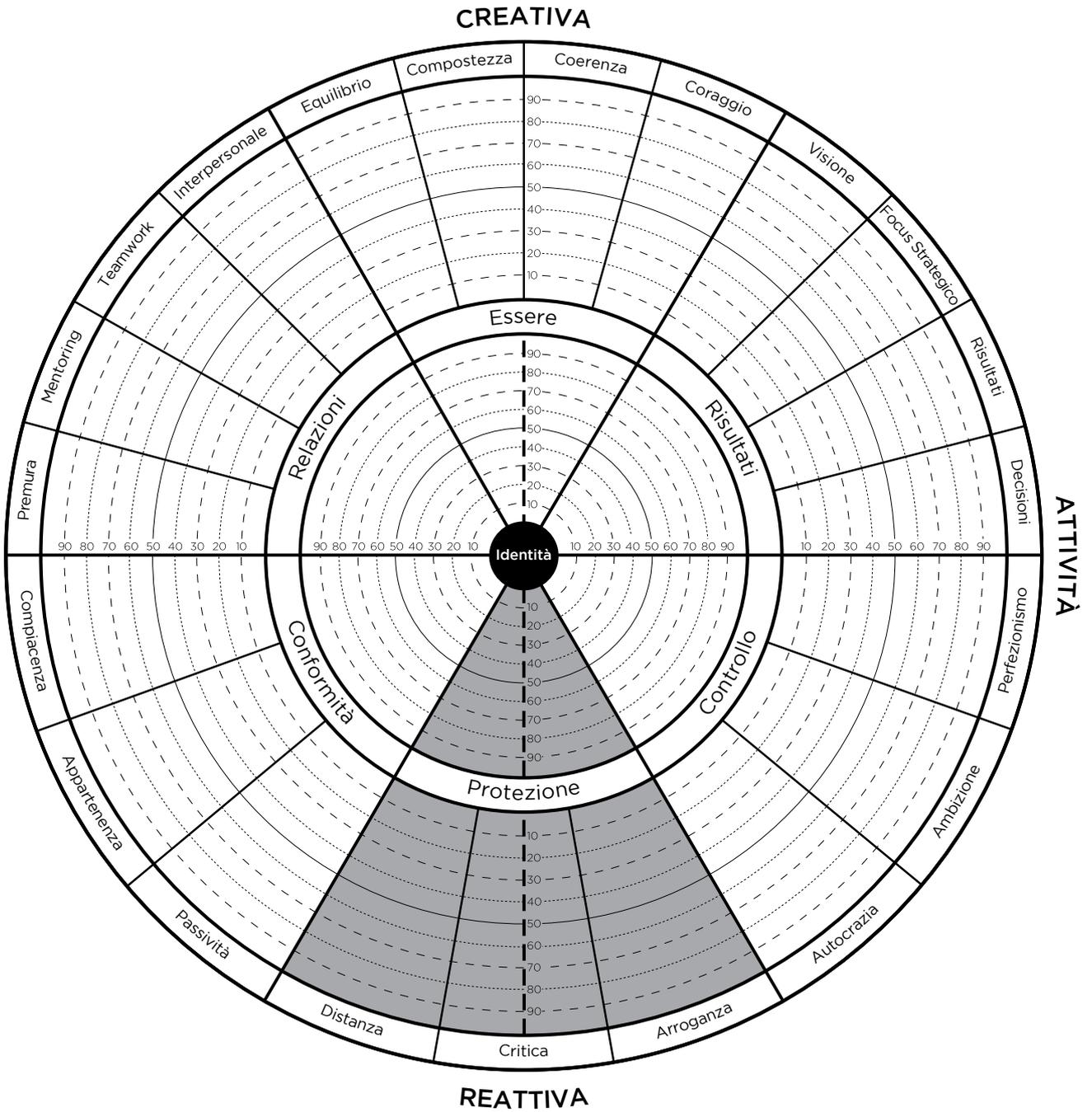
L'*Autocrazia* è stata talvolta considerata come un modo per "andare avanti", per dominare. D'altra parte, a lungo termine si è dimostrata inefficace, producendo sfiducia e malcontento e interferendo con i principali obiettivi stabiliti dai leader. Cercare il potere a ogni costo ci fa allontanare dagli obiettivi da perseguire. Come altri presupposti della reattività, anche l'*Autocrazia* aliena gli altri, limita la visione e isola i leader. È facile confondere gli aspetti dell'*Autocrazia* con il desiderio di eccellere. Il desiderio di eccellere è di per sé ammirevole.

Come viene qui definita, l'*Autocrazia* è guidata da un senso del valore che dipende dal confronto, non soddisfacendo i più alti standard. L'eccellenza raggiunta assieme agli altri non fa parte di questa dimensione, essendo spesso legata alla ricerca del potere e del controllo.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nell'*Autocrazia* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di controllare gli altri. Ciò suggerisce che il tuo senso di autostima non passa attraverso il controllo degli altri. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

RELAZIONI



La dimensione della Protezione

Protezione. Dimensione che misura il modo in cui agisci per proteggerti e stabilire un senso di sicurezza e valore rimanendo distante, distaccato, cinico, superiore e/o razionale. La dimensione della **Protezione** è composta da tre sottocategorie: Arroganza, Critica e Distanza. Ognuna di queste è connessa alle dimensioni della **Creatività**. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i risultati nella **Protezione**.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nella scala della **Protezione** suggerisce che tendi a stare al sicuro agendo in modo distaccato e mantenendo la distanza nelle relazioni. Puoi anche evitare i rischi che potrebbero derivare da un pieno utilizzo delle tue capacità creative. Sicurezza significa essere superiore a tutto. Ciò può derivare da una mancanza di fiducia in te stesso, da dubbi, da senso di inferiorità o addirittura dal senso di superiorità. Può anche darsi che vuoi apparire superiore, che vuoi avere sempre ragione e trovi difetti negli altri che utilizzi per migliorarti. Il bisogno di migliorarti può scaturire da dubbi e senso di vulnerabilità. **Protezione** è un insieme interno di presupposti che collegano la sicurezza con la distanza e con il concetto che vale la pena essere piccoli e non coinvolti o grandi e superiori.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione della **Protezione** comprendono:

- Perché io abbia ragione, gli altri devono avere torto (e viceversa)
- Mi sento realizzato se ho ragione e cerco sempre i punti deboli negli altri
- Valgo perché le mie competenze o idee sono superiori a quelle degli altri
- Non sono abbastanza bravo
- Mi sento sicuro e accettato se non miglio, non mi faccio coinvolgere ed evito i rischi

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali spesso associati alla dimensione della **Protezione** comprendono:

- Mettersi in disparte e guardare come si svolgono le situazioni
- Identificare ciò che è sbagliato, illogico o privo di progetti
- Vedere sempre difetti negli altri
- Analizzare ciò che è giusto e ciò che è sbagliato

Doti e punti di forza

Ogni dimensione della Reattività indica doti e capacità. Quando utilizzi i punti di forza della dimensione della **Protezione** tendi a:

- Valutare le difficoltà e vedere i problemi che gli altri non vedono
- Rimanere distaccato e valutare quando le reazioni sono dettate dall'emozione
- Adottare una prospettiva più ampia o condividere punti di vista differenti
- Gestire al meglio persone o situazioni
- Proteggere la tua vita interiore o spirituale
- Essere in grado di condividere il tuo buon senso

Ostacoli

Ogni dimensione della **Reattività** indica ostacoli e limiti. Il lato negativo della dimensione della **Protezione** è il bisogno (conscio o inconscio) di rafforzare la tua autostima sentendoti superiore, essendo cinico e cercando di essere puntiglioso.

Spesso queste tendenze rafforzano il senso di autocritica e i dubbi al punto da frenarti nel dare il massimo. Dovrai riflettere e ricevere feedback dagli altri sul modo in cui si manifesta la tua dimensione della **Protezione**.

Queste esigenze si traducono in comportamenti che ti portano a:

- Agire con freddezza, manifestare disinteresse o insensibilità
- Allontanare gli altri a causa dei tuoi giudizi su loro
- Adottare un atteggiamento di superiorità, più intelligente, migliore, "giusto"
- Non manifestare la tua creatività
- Evitare di assumerti rischi
- Non dare il contributo che potresti
- Tenere per te le tue qualità assumendo un atteggiamento scostante

Altre persone, a causa di alcuni di questi comportamenti, non hanno avuto il piacere di avere il tuo supporto. Si sentono giudicati da te piuttosto che sostenuti. Di conseguenza, sentono poca fiducia da parte tua.

Punteggi correlati

I punteggi alti in questa scala sono correlati ai punteggi bassi nella sfera **Creativa**. Il perseguimento della tua visione è spesso bloccato o limitato. Questi comportamenti derivano da una mancanza di fiducia in te stesso che può tradursi in mancanza di potere, sicurezza, espressione creativa e assunzione di rischi. Possono anche indicare difficoltà nelle relazioni, nel mettere tutte le persone sullo stesso piano. Invece mantieni la giusta distanza e un basso profilo. Il risultato che ne scaturisce è la diminuzione del contributo che sei in grado di dare.

Potresti non esprimere la tua capacità di leader per paura di sembrare vulnerabile, quindi cerca di avere più contatti con le persone, di accettare i feedback o di assumerti il rischio di esprimerti.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso in questa scala significa che puoi possedere molte delle qualità descritte sopra senza gli ostacoli. Ciò suggerisce che **Risultati, Relazioni, Autenticità** ed **Essere** non sono ostacolati da questa forma di **Protezione**.

Arroganza

Arroganza misura la tendenza a proiettare un grande ego. Misura il comportamento che viene ritenuto di superiorità, egoistico ed egocentrico.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai ottenuto un punteggio alto nell'*Arroganza* potresti assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti:

- Agisci in modo da attirare molta attenzione su di te
- Parli molto nelle riunioni
- Ascolti poco gli altri perché ritieni di sapere già tutto
- Strafai sotto tutti gli aspetti per dimostrare le tue capacità
- Sei eccessivamente impegnato in progetti importanti ma poco utili per l'organizzazione solo per dimostrare le tue capacità
- Parli molto della tua persona e ti disinteressi dell'opinione altrui su di te
- Proietti un'aria di superiorità e/o assumi un atteggiamento scostante
- Ti arrabbi facilmente quando le tue idee vengono messe in discussione
- Mostri la tua frustrazione verso le soluzioni ai problemi proposte dagli altri perché dai per scontato che la tua soluzione è la migliore

La leadership richiede un grande ego, ma quando questo cresce a dismisura può essere un problema. L'*Arroganza* è inversamente connessa alle dimensioni della **Creatività**. Questo aspetto non permette di sviluppare il lavoro di squadra perché il leader è troppo concentrato su di sé per poter creare una squadra veramente forte. L'*Arroganza* crea rapporti di superiorità e inferiorità. Più cresci più gli altri devono rimanere indietro. In tal modo, le capacità delle persone attorno a te non vengono espresse pienamente. All'estremo, l'*Arroganza* mette a dura prova l'organizzazione. I leader molto arroganti sono noti per impelagare le loro organizzazioni in strategie economiche rischiose, solo nel tentativo di promuovere la propria legacy, compromettendo seriamente il futuro finanziario delle organizzazioni.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nell'*Arroganza* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti nell'*Arroganza* sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di proteggere il tuo senso di superiorità e arroganza. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Critica

Critica misura la tua tendenza ad assumere un atteggiamento critico, cinico, che ferisce i sentimenti degli altri e sminuisce la fiducia in loro stessi. Misura la tendenza a dare giudizi incolpando e sminuendo gli altri, poiché ci si ritiene intellettualmente o moralmente superiori.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai ottenuto un punteggio alto nella *Critica* potresti assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti:

- Sei dogmatico e rigido
- Diffidi degli altri
- Tendi ad avere un atteggiamento negativo, piuttosto che ottimista
- Sei eccessivamente critico, tendendo a dare la colpa agli altri quando le cose vanno male
- Ti concentri più sui problemi che sulle soluzioni
- Ti preoccupi più del tuo personale bisogno di consensi che della costruzione di efficaci rapporti di lavoro
- Tendi a sentirti superiore sfidando, rifiutando o denigrando le idee degli altri
- Reprimi la creatività, sminuendo la fiducia dei dipendenti e dei membri del team
- Prendi decisioni in base all'idea meno criticabile, contestando ogni suggerimento e scorgendo continui difetti ed errori.
- Presenzi solo per goderti scontri e dibattiti
- Ti trovi spesso in problemi di organizzazione
- Utilizzi strategie che si basano sulla ricerca di difetti, critiche e colpe

La dimensione *Critica*, perché spesso ammantata di razionalità, è difficile da superare, soprattutto nelle culture dove la realizzazione individuale e l'apparire intelligente sono importanti. Ha l'effetto di mettere gli altri sulla difensiva. Poiché si concentra sulle colpe, l'analisi delle prestazioni reali e il pensiero sistemico sono spesso messi da parte. Combinata con la ricerca del potere, abbatte il morale e isola chi agisce in base ad essa.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella *Critica* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti nella *Critica* sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della *Creatività*, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di scorgere i difetti negli altri.

Ciò suggerisce che ciò che pensi di te non si basa sulle opinioni altrui. Questo ti permette di guidare gli altri in base alla fiducia che hai di te. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Distanza

Distanza misura la tua tendenza a stabilire un senso di valore personale e di sicurezza attraverso il ritiro, essendo superiore e rimanendo distaccato, emotivamente distante e superiore.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai ottenuto un punteggio alto nella *Distanza* potresti assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti:

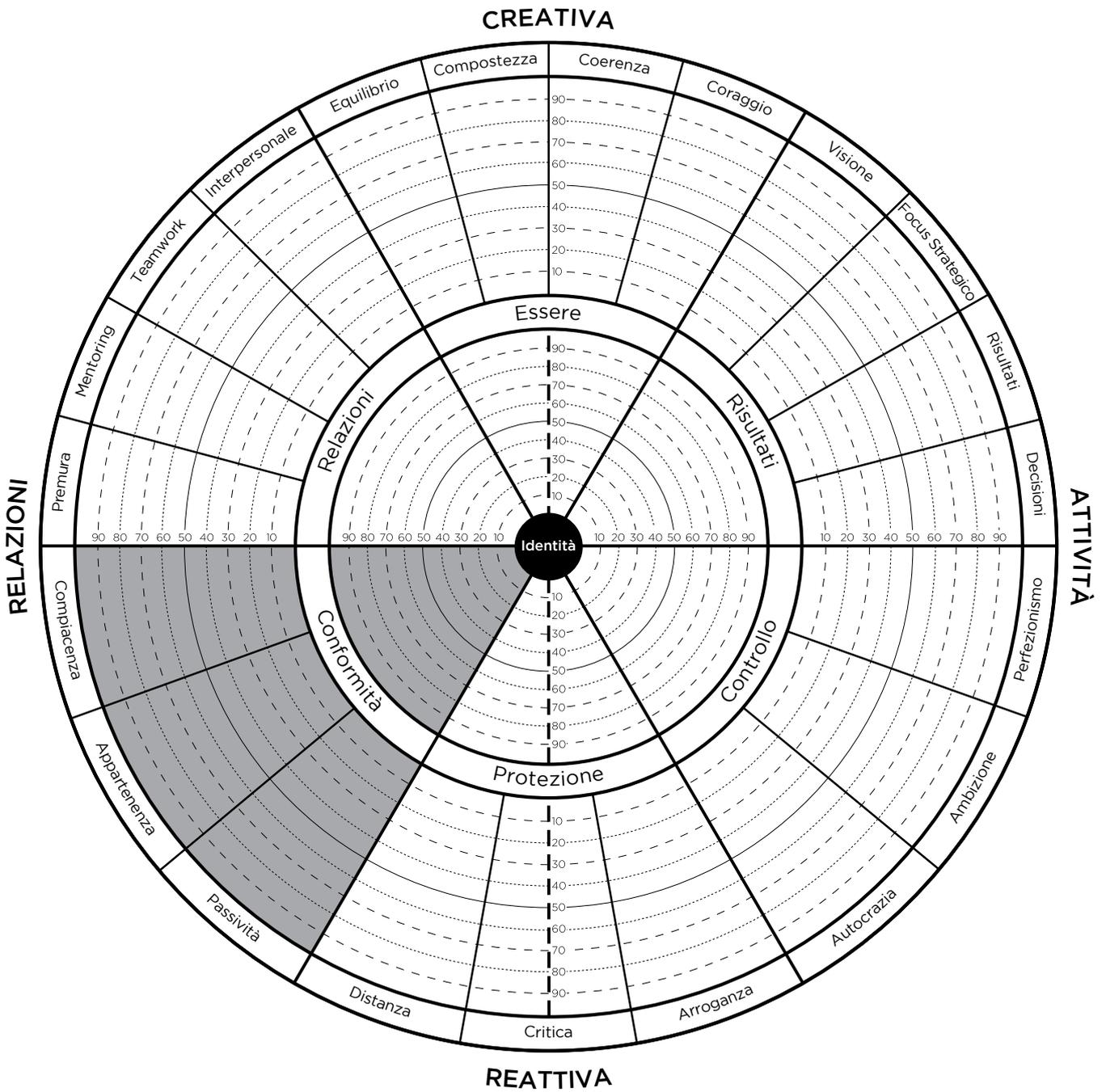
- Non ti fai coinvolgere emotivamente
- Appari freddo e indifferente
- Mantieni rapporti strettamente razionali e professionali
- Affronti le situazioni usando la logica
- Proteggi la tua persona
- Sei inflessibile verso te stesso
- Nutri poca fiducia in te
- Sei teso e inquieto a causa dei tuoi problemi e preoccupazioni
- Esiti a prendere decisioni
- Eviti di assumerti responsabilità
- Avverti spesso una mancanza di efficacia (la capacità di effettuare cambiamenti e di fare la differenza)
- Cerchi di evitare conflitti o di prendere decisioni
- Procrastini abitualmente il lavoro e tendi a gettare le responsabilità sugli altri
- Preferisci rinunciare piuttosto che delegare
- Procrastini la pianificazione delle attività e il prendere decisioni
- Appari spesso sbadato, soprattutto quando devi intraprendere azioni rischiose o potenzialmente impopolari
- Aspetti che qualcun altro ti solleciti o intraprenda un'azione in modo da non doverti assumere la piena responsabilità.

Il presupposto della *Distanza*, quando è dominante, crea modelli persistenti di fallimento e scuse. Anche in forme meno pronunciate, non permette di esprimere altre qualità personali e intellettuali positive, facendo sì che i tuoi colleghi si sentano frustrati e che tu perda opportunità di migliorarti come leader e di crescere a livello personale.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella *Distanza* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti nella *Distanza* sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di mantenere una distanza di sicurezza dagli altri o dai problemi.

Ciò suggerisce che ciò che pensi di te non si basa sulle divergenze con gli altri. Questo ti permette di guidare gli altri in base alla fiducia che hai di te. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.



La dimensione della Conformità

Conformità. Dimensione che misura il modo in cui agisci che ti porta ad apparire cauto, avverso ai cambiamenti, e/o compiacente. Misura anche il grado in cui ottieni un senso di autostima e sicurezza rispettando le aspettative degli altri piuttosto che seguendo le tue aspettative. La dimensione della **Conformità** è composta da tre sottocategorie: Passività, Appartenenza e Compiacenza. Ognuna di queste è inversamente connessa alle dimensioni della Creatività. La posizione di ogni dimensione nel grafico circolare indica la forza della correlazione. Più è in basso nel cerchio, maggiori diventano progressivamente le correlazioni inverse. Di seguito è riportato un breve riassunto di ciò che indicano i risultati della **Conformità**.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto nella scala della **Conformità** suggerisce che tendi a cedere il potere agli altri e alle circostanze della vita. Puoi anche vivere l'esperienza di trovarti in situazioni dove hai poco controllo. Tendi a vedere il mondo formato da persone che detengono il potere che possono controllarti o proteggerti. A causa di questa convinzione, tendi a sottometterti ad essi e a soddisfare le loro aspettative. Assumi questo atteggiamento solo per guadagnare sicurezza e approvazione. Tendi a sentirti valorizzato e ad acquisire sicurezza compiacendo gli altri senza deludere le loro aspettative.

Presupposti interni

I Presupposti Interni sono le convinzioni che adotti per sviluppare la tua identità. Sono le regole o le credenze interne che definiscono il modo in cui definisci te stesso e il rapporto con il mondo. I Presupposti Interni spesso associati alla dimensione della **Conformità** comprendono:

- Sto bene con me stesso se gli altri mi accettano
- Valgo solo quando sono accettato dagli altri
- Ho bisogno di non deludere le aspettative degli altri per avere successo
- Mi sento sicuro quando sostengo gli altri
- Il mondo è un posto pericoloso. Essere prudente mi fa stare sereno
- La lealtà, l'armonia e il buon rapporto con gli altri mi proteggono dalle critiche

Comportamenti

I comportamenti sono l'espressione esterna dei tuoi Presupposti Interni. I comportamenti generali spesso associati alla dimensione della **Conformità** comprendono:

- Agire con cautela per mantenere buoni rapporti con gli altri
- Essere "troppo buoni"
- Essere accondiscendenti anche quando in disaccordo
- Valutare il clima nelle riunioni per vedere se è conveniente intervenire
- Valutare la situazione con coloro che decidono prima di agire
- Accennare il proprio pensiero in modo che gli altri non rispondano energicamente

Doti e punti di forza

Ogni dimensione della **Reattività** indica doti e capacità. Quando utilizzi i punti di forza della dimensione della **Conformità** tendi a:

- Riconoscere e rispondere ai bisogni degli altri
- Essere affidabile
- Percepire le emozioni altrui
- Fare del tuo meglio
- Mantenere la fedeltà
- Mantenere le tradizioni
- Essere alla mano
- Essere al servizio degli altri

Ostacoli

Ogni dimensione della **Reattività** indica ostacoli e limiti. Il lato negativo della dimensione della **Conformità** riguarda il costante bisogno (conscio o inconscio) di soddisfare le aspettative, di piacere agli altri, di sentirsi integrati, di essere sensibili, protetti, utili, di piacere e di essere rispettati. Questo può portare a sentirsi inutili e a fare le vittime. Più alto è il tuo punteggio nella **Conformità**, più potere dai agli altri, più credi che i tuoi sforzi siano inutili e che non sei in grado di decidere il tuo futuro. Un punteggio alto suggerisce che nel tuo piccolo costruisci il tuo senso del valore e della sicurezza, rispettando le aspettative che gli altri ripongono in te e discutendo con gli altri dei tuoi desideri, bisogni e obiettivi.

La **Conformità** è un elemento essenziale per sviluppare un atteggiamento creativo nella leadership. È il presupposto che ti rende sempre disponibile verso gli altri e che si differenzia dal concetto di servire gli altri. Ti senti appartenere agli altri, ma non a te stesso, e condividi le tue idee. Questo presupposto diminuisce non solo l'ambizione, ma anche il diritto di essere te stesso. Queste esigenze si traducono in comportamenti che ti portano a:

- Essere indeciso e passivo
- Rispettare le regole
- Cercare di essere accettato
- Sottometterti alle esigenze altrui
- Rinunciare alle tue aspirazioni
- Avere difficoltà a prendere iniziative e preferire fare quello che dicono gli altri
- Chiedere spesso consiglio e consulenza ad un'altra persona prima di prendere una decisione. Questa tendenza è dovuta alla paura di sbagliare e al desiderio di evitare situazioni che prevedano il rischio di un fallimento.
- Nutrire dubbi, essere eccessivamente cauto, prudente e prevedibile nelle relazioni interpersonali
- Evitare di esprimere le tue opinioni, fissare obiettivi, creare conflitti, ecc.
- Non essere consapevole della tua visione e degli obiettivi che desideri raggiungere nel lavoro e nella vita.
- Non manifestare la tua creatività
- Esprimere il disaccordo in modo indiretto (passivo-aggressivo)

Punteggi correlati

I punteggi alti in questa scala sono anche correlati ai punteggi bassi nella sfera **Creativa**, soprattutto nelle scale dei **Risultati** e dell'**Autenticità**. Spesso ti senti limitato e bloccato nel perseguire la tua visione ed esprimere il tuo pensiero. Questi comportamenti derivano da un'insicurezza interna, come il sentirsi non apprezzati o amati, rifiutati, inutili, soli e non protetti.

Potresti limitare la tua capacità di leader rifiutando di assumere il controllo e le responsabilità ed evitando di esprimere apertamente il tuo pensiero e di entrare in conflitto con gli altri. Consideri questi comportamenti rischiosi e potenzialmente non accettabili dagli altri.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella **Conformità** suggerisce che possiedi solo alcune delle caratteristiche sopra descritte. Inoltre suggerisce (a seconda dei tuoi punteggi su altre scale) che puoi avere molti dei punti di forza di questa dimensione senza gli ostacoli.

Passività

Passività misura il grado in cui dai il potere agli altri e alle circostanze al di fuori del tuo controllo. Stima anche il livello di scoraggiamento e del non appropriarsi del proprio ruolo nel raggiungimento dei risultati.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto suggerisce che nel tuo piccolo costruisci il tuo senso del valore e della sicurezza, rispettando le aspettative che gli altri ripongono in te e discutendo con gli altri o con il gruppo dei tuoi desideri, bisogni e obiettivi.

Le persone che hanno ottenuto un punteggio alto nella *Passività* potrebbero assumere alcuni dei seguenti atteggiamenti. Adotti questi atteggiamenti soprattutto quando coinvolgi persone con maggiori poteri nell'organizzazione:

- Sei passivo
- Sei privo di passione o non la mostri
- Hai difficoltà a prendere iniziative e preferisci fare quello che dicono gli altri
- Chiedi spesso consiglio e consulenza ad un'altra persona prima di prendere una decisione. Questa tendenza è dovuta alla paura di sbagliare e al desiderio di evitare situazioni che prevedano il rischio di un fallimento.
- Nutri dubbi, sei eccessivamente cauto, prudente e prevedibile nelle relazioni interpersonali
- Segui il modo di agire dei tuoi superiori per imparare a essere un vero leader
- Apprendi subito e raramente prendi decisioni avventate di tua iniziativa

- Accetti le direttive e gli obiettivi dei superiori senza discutere e li segui rigidamente
- Eviti di esprimere le tue opinioni, fissi obiettivi, crei conflitti, ecc.
- Hai problemi con le persone (soprattutto con quelle con maggiori poteri), ma sei disposto a rischiare di discuterne direttamente con loro
- Fingi di accettare le politiche dell'organizzazione quando in realtà sei in disaccordo
- Sei arrabbiato con coloro che decidono solo durante conversazioni private o in momenti di rabbia estrema
- Non sei consapevole della tua visione e di ciò che desideri raggiungere nel lavoro e nella vita.
- Sei indeciso
- Non fai valere la tua autorità

La *Passività* è un elemento essenziale per sviluppare un atteggiamento creativo nella leadership. È il presupposto che ci rende sempre disponibili verso gli altri e che si differenzia dal concetto di servire gli altri. Nella dimensione della *Passività* ci sentiamo appartenere agli altri, ma non a noi stessi, e condividiamo le nostre idee. Questo presupposto limita non solo la sfera creativa, ma anche il diritto di essere te stesso.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella *Passività* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti nella *Passività* sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di sottometterti a persone che hanno maggiori poteri. Ciò suggerisce che la tua autoconsiderazione proviene da te stesso e non dalle aspettative altrui. Questo ti permette di guidare gli altri in base alla fiducia che hai di te. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Appartenenza

Appartenenza misura la tua necessità a conformarti, seguire le regole e soddisfare le aspettative di coloro che decidono, per un senso di appartenenza. Questa scala misura il grado in cui stabilisci un senso di valore e di sicurezza in relazione all'appartenenza al gruppo e al vivere secondo le norme, le regole e i valori di quel gruppo. Misura il grado della tua appartenenza agli altri; in questo modo, sintetizzando il valore della tua capacità creativa in contesti culturalmente accettabili..

Se il tuo punteggio è alto

Se il tuo punteggio è alto nella scala dell'*Appartenenza*:

- Tendi a essere molto rispettoso
- Sei stabile, affidabile e disponibile, ma spesso non sei spontaneo
- Eviti i conflitti
- Agisci in base a regole e procedure standard
- Puoi resistere al cambiamento e all'innovazione
- Puoi seriamente temere di fallire
- Puoi avere difficoltà ad agire con decisione
- Tendi ad agire in base a politiche, norme, regolamenti e procedure, spingendo così gli altri a fare altrettanto.

- Motivi gli altri sollecitando il rispetto delle procedure o degli standard in base ai quali premi i sottoposti
- Spesso stabilisci obiettivi con basso rischio
- Ti preoccupi eccessivamente dell'aspetto esteriore, dei codici di abbigliamento e del rispetto dei rapporti formali stabiliti nell'organigramma
- Dai molta importanza al passato e "al modo in cui le cose sono sempre state fatte".
- Seguire il modo di agire dei tuoi superiori per imparare a essere un vero leader
- Apprendi subito e raramente prendi decisioni avventate di tua iniziativa
- Assicurarti prima di agire che il tuo superiore approvi la tua idea
- Accettare le direttive e gli obiettivi dei superiori senza discutere e seguirli rigidamente

Le tabelle relative all'*Appartenenza* indicano un percorso sicuro. È l'ideale per le organizzazioni e gli ambienti tranquilli. Permette di rispettare le regole senza metterle in discussione, di valorizzare la tradizione e la conformità. Di conseguenza, consente di lavorare in un ambiente coeso. Tuttavia, questo presupposto interno ha il difetto di non farti esprimere al massimo. Non ti permette di esprimere appieno le tue capacità di leader. Pertanto, nel caso sorgano nuovi problemi, puoi restare spiazzato e andare in depressione poiché non ti dà gli strumenti per affrontarli.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nell'*Appartenenza* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti nell'*Appartenenza* sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di conformarti alle norme del gruppo. Ciò suggerisce che ciò che pensi di te non si basa sull'appartenenza a un gruppo. Questo ti permette di guidare gli altri in base alla fiducia che hai di te. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Compiacenza

Compiacenza misura la tua necessità di cercare il sostegno e l'approvazione degli altri per sentirti sicuro nell'agire e nell'esprimerti. Le persone con un forte bisogno di approvazione tendono a basare la loro autostima sulla capacità di ottenere il consenso degli altri. Questo tipo di persone ha bisogno di non ricevere rifiuti. Di conseguenza, tali persone agiscono in modo da non perdere la stima degli altri. Possono risultare eccessivamente generose, amichevoli e simpatiche o, in generale, troppo accondiscendenti verso gli altri.

Se il tuo punteggio è alto

Se hai un punteggio alto nella scala della *Compiacenza*, potresti esprimere alcune delle seguenti capacità:

- Ti concentri sulle reazioni altrui nei tuoi confronti
- Sei sensibile alle critiche o ai dissensi
- Sei eccessivamente preoccupato per il rifiuto altrui delle tue idee tanto da spingerti a non esprimerle con sicurezza.
- Stabilisci obiettivi per compiacere gli altri o solo per apparenza
- Eviti solitamente tutto ciò che è criticabile o impopolare perché non accetti i conflitti e le polemiche

- Stabilisci generalmente standard di basse prestazioni per i sottoposti
- Accontenti l'organizzazione eseguendo le mansioni richieste
- Cerchi il consenso tramite piccoli favori, o ti giri dall'altra parte quando le cose vanno male

Anche se cercare l'approvazione non è di per sé sbagliato (tutti abbiamo bisogno di conferme), questo presupposto costituisce un modello che indica che la propria autostima dipende dagli altri. È importante in quanto limita la propria creatività.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella *Compiacenza* è considerato positivo. Dal momento che i punteggi alti sono correlati con i punteggi bassi di tutta la metà del cerchio nella dimensione della **Creatività**, un punteggio basso significa semplicemente che la tua espressione creativa e leadership probabilmente non vengono limitate da un eccessivo bisogno di compiacere gli altri. Ciò suggerisce che ciò che pensi di te non si basa sulla compiacenza altrui. Questo ti permette di guidare gli altri in base alla fiducia che hai di te. Un punteggio basso non significa che, di fatto, non sei un bravo leader. Significa semplicemente che non ti manca la capacità per essere un gran leader. I tuoi punteggi nella parte centrale del cerchio nella **Creatività** indicano fino a che punto stai esprimendo le tue capacità di leader.

Equilibrio basso | 10 20 30 40 50 60 70 80 90 | Equilibrio Alto

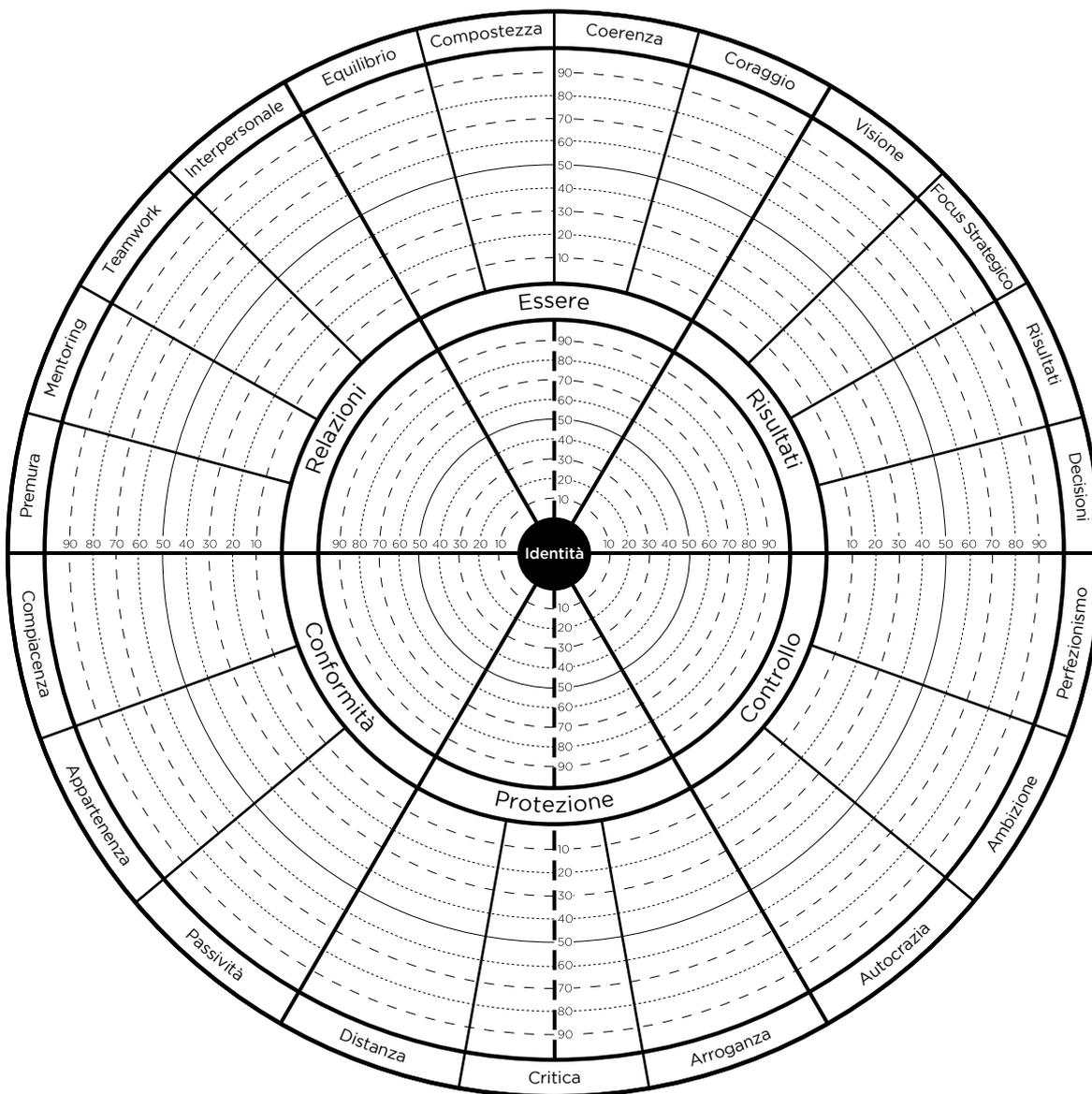
Equilibrio Relazioni-Attività

CREATIVA

Reattiva | 10 20 30 40 50 60 70 80 90 | Creativa

Scala Reattiva-Creativa

RELAZIONI



ATTIVITÀ

Potenziale Leadership Utilizzato

Basso | 10 20 30 40 50 60 70 80 90 | Alto

REATTIVA

Efficacia della Leadership

Basso | 10 20 30 40 50 60 70 80 90 | Alto

Scala Reattiva-Creativa

Scala Reattiva-Creativa riflette il grado di equilibrio tra le dimensioni della **Creatività** e le dimensioni della **Reattività**. Il risultato del percentile in questo caso ti dà il senso di come ti vedi rispetto ad altri manager con rispetto alla quantità di energia messa nella reattività contro i comportamenti creativi. Suggerisce il grado in cui la tua leadership, le tue relazioni e comportamenti orientati agli obiettivi derivano da un orientamento creativo o reattivo. Suggerisce anche il grado in cui la tua autoconsiderazione e la motivazione interiore provengono dall'interno o sono determinati da aspettative, regole o condizioni esterne.

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto suggerisce che vivi, ti relazioni, lavori e apprendi principalmente in base a un orientamento creativo. Ciò significa che ti concentri sul creare e sul diventare quel che desideri. Ti concentri sul raggiungimento dei risultati prestabiliti. Sei motivato da una naturale curiosità, desiderio, impegno e persino amore per il futuro al quale tendi. Il tuo motto è "giocare per vincere" (dove vincere non significa sconfiggere qualcun altro, ma tirare fuori il meglio di te). Questo si differenzia da un orientamento reattivo, "cercare di non perdere". Cerchi di raggiungere gli obiettivi prefissati e di non perseguire obiettivi a cui non aspiri. La maggior parte delle volte le persone vincenti e creative adottano questo orientamento. Studi suggeriscono che tale orientamento consente di ottenere importanti risultati, raggiungere gli obiettivi, instaurare relazioni di qualità, crescere come persone e migliorare la salute.

Un punteggio alto suggerisce che sei passato dall'organizzazione del senso di autostima a misure esterne. Suggerisce che sei automotivato e autosufficiente. La tua autostima proviene da te. Crei e ti relazioni con gli altri non per metterti alla prova ma per esprimere chi sei e quanto vali.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso nella **Scala Reattiva-Creativa** non significa che tu non sia un vincente. Suggerisce invece che c'è un altro modo di agire che porta a prestazioni più elevate e a una maggiore soddisfazione. Il tuo punteggio basso suggerisce che vivi, ti relazioni, lavori e/o apprendi soprattutto per opposti a ciò che non hai prestabilito, piuttosto che per raggiungere gli obiettivi prefissati. Cerchi di non rischiare per evitare di fallire o di perdere la faccia. Rifiuti ciò che vuoi evitare. Il tuo obiettivo primario è ridurre rischi e problemi. Tendi a seguire la visione di qualcun altro o a essere all'altezza delle sue aspettative, invece di perseguire la tua. L'energia emotiva principale che motiva l'azione può creare ansia o conflitto interiore. Studi suggeriscono che questo orientamento è altamente correlato al mantenimento di un livello attuale di prestazioni, alla gestione delle crisi, agli scontri con gli altri, all'ostacolo della crescita personale e a livelli di salute più bassi.

Il tuo punteggio basso suggerisce che hai ottenuto un punteggio alto nelle dimensioni della **Reattività** di cui sopra. Ognuna di queste dimensioni indica un modo diverso di dimostrare all'esterno la tua identità, l'autostima e la sicurezza. Ciò significa che gran parte della tua attività creativa e relazionale deriva da un bisogno interiore di essere visto come una persona importante e valida. Finora non hai ancora imparato a come ottenerlo dall'interno. Un punteggio basso in questo caso suggerisce che le tue azioni dipendono soprattutto dalle aspettative degli altri e dalle condizioni culturali piuttosto che dalla tua autoconsiderazione.

Equilibrio Relazioni-Attività

Equilibrio tra Relazione-Attività misura il tuo grado di equilibrio tra le competenze Relazione e Risultati. Si tratta di una misura dello sviluppo che rende grande una leadership.

Se il tuo punteggio è alto

I leader di oggi devono avere competenze adeguate per raggiungere gli obiettivi e formare relazioni efficaci, di crescita e sinergiche. Un punteggio alto indica che le stai sviluppando entrambe. È possibile avere punteggi alti in questa dimensione quando sia i punteggi nei **Risultati** che quelli nelle **Relazioni** sono bassi. Questo suggerirebbe che hai trovato un equilibrio con entrambi, ma nessuno dei due è un punto di forza. Se però i tuoi punteggi in entrambi sono alti, così come il tuo punteggio relativo all'equilibrio, significa che la tua leadership offre un mix unico di alti risultati e alto sviluppo delle persone. Ciò avviene raramente. È la forma di leadership più efficace.

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso significa che non hai trovato un equilibrio tra lavoro e relazioni. Ovvero, uno è più alto dell'altro. Maggiore è lo squilibrio nei tuoi punteggi, più basso sarà il tuo punteggio nell'**Equilibrio tra Relazione-Attività**. Punteggi bassi suggeriscono uno squilibrio nello sviluppo della tua leadership.

Può essere che tu abbia punteggi più alti nel dominio dei **Risultati** e relativamente più bassi nel dominio delle **Relazioni**. Se questo è il caso, potresti relazionarti con gli altri in maniera "sentimentale" e non nel modo richiesto dal competitivo mondo del lavoro. Potresti dimostrare capacità sull'aspetto lavorativo ma non su quello relazionale. Studi suggeriscono chiaramente che un tale atteggiamento non è così efficace come valutare entrambi. Potresti aver trascorso la maggior parte della tua carriera a sviluppare competenze tecniche o commerciali e, anche se dai valore alle relazioni e sai che è importante sviluppare il lato umano, non possiedi le giuste capacità. In entrambi i casi, ottenere un punteggio alto nel raggiungimento di un dominio e di un punteggio basso nel dominio delle relazioni suggerisce che lo sviluppo della capacità di favorire il teamwork e di far emergere il meglio di coloro che ti circondano può migliorare la tua leadership. Vedi i punti di forza elencati nel dominio delle **Relazioni**. Quali sono i punti di forza da sviluppare? Vedi la sezione dei presupposti interni. Ci sono dei presupposti che limitano lo sviluppo delle tue capacità relazionali?

Può essere che tu abbia punteggi più bassi nel dominio dei **Risultati** rispetto al dominio delle **Relazioni**. Se questo è il caso, è possibile che ti concentri soprattutto sulle relazioni a scapito del raggiungimento di risultati. Potresti essere troppo poco severo. Potresti compromettere le prestazioni per mantenere l'armonia. Potresti concentrarti maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi e/o affrontare i problemi in modo più diretto. Vedi i punti di forza elencati nella dimensione dei **Risultati**. Quali sono i punti di forza da sviluppare? Consulta la sezione dei presupposti interni. Ci sono dei presupposti che limitano lo sviluppo della tua capacità di concentrarti sui risultati di alto livello?

Potenziale Leadership Utilizzato

Utilizzo Potenziale della Leadership è una misura complessiva che confronta il punteggio di tutte le dimensioni misurate con quelle di altri manager che hanno effettuato questa stessa indagine. In sintesi risponde alla domanda: "Quindi, alla fine, come sto andando?"

Se il tuo punteggio è alto

Un punteggio alto in questo caso significa semplicemente che quando tutte le dimensioni sono prese insieme, i punti di forza superano le debolezze. Non puoi ottenere un punteggio alto in questa dimensione a meno che non ci sia una forza significativa nelle dimensioni della **Creatività** e punteggi relativamente bassi nelle dimensioni della **Reattività**. Anche in questo caso ottieni un punteggio più alto se trovi un buon equilibrio tra le competenze delle persone e le competenze dei compiti. Ciò significa che sei in grado di guidare e di agire in modo molto efficace e in modi che promuovono un'elevata realizzazione e sostenibilità. Congratulazioni!

Se il tuo punteggio è basso

Un punteggio basso suggerisce che quando tutte le dimensioni sono prese insieme, i punti deboli superano i punti di forza. Significa che le energie vengono spese più nella reattività che nella creatività e/o che c'è uno squilibrio nelle persone e nelle competenze dei compiti. Significa che non riesci ad esprimere al massimo il tuo potenziale. Significa che hai un potenziale ancora inespresso.

Naturalmente i punteggi bassi in questo caso possono assumere vari significati. Potrebbe significare che stai svolgendo un lavoro semplice o difficile o che non ti permette di esprimere le tue potenzialità. Potrebbe significare che stai svolgendo un nuovo lavoro e hai ancora molto da imparare. Potrebbe significare che sei in una fase di transizione, che stai perdendo un po' di entusiasmo e non ti stai esprimendo ancora al massimo. Punteggi bassi non indicano che non sei un leader o che non sei in grado di guidare. Suggestiscono che, per qualsiasi motivo, non riesci a tirar fuori le tue capacità di leader. Potresti aver bisogno di riflettere bene sul significato di tali risultati. Fai attenzione a non dare la colpa agli altri o all'ambiente lavorativo per giustificare le tue basse prestazioni. Non incolparti per le difficoltà che si riscontrano nell'ambiente lavorativo. Un punteggio basso suggerisce che devi affrontare problemi di varia natura. Devi sapere che anche i migliori hanno dovuto affrontare problemi. La verità ti renderà libero, ma prima infelice.

Efficacia della leadership

Efficacia della Leadership misura il tuo livello percepito di efficacia complessiva come leader. È una misura riassuntiva che risponde alla domanda: "Quindi, alla fine, come sto andando?"

Efficacia della Leadership, come suggerito da vari studi, è correlata in modo significativo ai risultati aziendali come il ROI, alla soddisfazione lavorativa dei dipendenti, al loro impegno, al turnover, ecc. Studi suggeriscono che un punteggio alto nell'**Efficacia della Leadership** è associato ad un'importante prestazione complessiva e bassi punteggi sono, allo stesso modo, associati ad una scarsa prestazione aziendale.

Le domande correlate a questa scala sono le seguenti:

- Sono soddisfatto delle capacità di questo leader?
- Bisogna prendere esempio da questo leader?
- Questa persona rispecchia l'idea del leader ideale?
- Le capacità di guida di questo leader fanno prosperare l'organizzazione?
- Nel complesso, questo leader si rivela davvero all'altezza?

Se il tuo punteggio è alto

Il tuo punteggio nell'**Efficacia della Leadership** è altamente correlato a tutti i punteggi nella parte superiore del cerchio. Quindi, se hai dei punteggi alti nella parte superiore del cerchio (e dei punteggi bassi in quella inferiore) il tuo punteggio relativo all'efficacia dovrebbe essere alto.

Se il tuo punteggio è basso

Se il tuo punteggio nell'**Efficacia della Leadership** è basso, vedi prima la parte inferiore del cerchio per conoscere la causa. Inoltre, vedi la parte superiore del cerchio per capire cosa devi migliorare.

Lecture consigliate

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
- Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
- Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
- Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
- Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
- Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
- Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
- Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
- Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.

Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Bibliografia

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.
_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. *House of Light*. 1991
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans.* Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989
_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.
_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.
_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

Riferimenti al sito web

www.LeadershipCircle.com

