



ALQ

Agentic Leadership Questionnaire

Laura Borgogni, Laura Petitta, Silvia Dello Russo, Andrea Mastrorilli

RAPPORTO INTERPRETATIVO

Nominativo:

Codice test: 1UVTWXKS

Data della prova: 10/11/2009

Codice cliente: 1009

Sesso: femminile

Età: 30

Istruzione: post-laurea (20)

Professioni: imprenditore/dirigente

Ruolo: Quadro

Anni di servizio: 2

N° persone coord.: 5

Introduzione

L'ALQ è un questionario self-report relativo ai comportamenti messi in atto da chi coordina altre persone ed è pertanto riservato esclusivamente a gestori RU. Esso rileva lo stile gestionale di una persona, con riferimento a tre macroaree che costituiscono l'attività del leader.

Due macrocategorie di comportamenti sono relative alla **Gestione delle attività** e alla gestione delle relazioni (**Gestione dei collaboratori**). Per ciascuno di questi due domini l'ALQ approfondisce alcuni aspetti, distinguendo due tipologie di comportamenti: quelli più orientati al mantenimento della situazione corrente, ovvero comportamenti di **manutenzione**, e quelli più legati ad iniziative nuove e che denotano quindi proattività e la faticosa ricerca di un miglioramento continuo, ovvero i comportamenti di **sviluppo**. L'orientamento allo sviluppo non è antitetico all'orientamento alla manutenzione, al contrario è complementare ad esso e lo presuppone in un certo grado. Allo stesso modo, un'alta frequenza dei comportamenti di gestione delle attività non presuppone una bassa frequenza dei comportamenti di gestione delle relazioni, o viceversa, ma possono coesistere punteggi elevati (o bassi) in entrambi i tipi di comportamenti.

La terza macrocategoria dell'ALQ, trasversale ai comportamenti di manutenzione e sviluppo rivolti alla gestione delle attività e dei collaboratori, è quella della **Gestione di sé** nella quale vengono enfatizzate alcune caratteristiche che contraddistinguono i leader efficaci, e specificamente *l'Etica*, *l'Autoregolazione*, *il Self-enhancement* (la ricerca costante di quei comportamenti che il leader mette in atto per ricercare un miglioramento continuo di se stesso, come la ricerca di feedback e l'attenzione a ciò che i collaboratori pensano di lui) e *la Passione*.

Il **leader agentico**, dunque, è chi ha un'"alta" capacità di gestire se stesso nelle diverse circostanze, cogliendo il massimo dalle opportunità che si presentano, capitalizzando dalle situazioni favorevoli ma anche da quelle avverse o d'insuccesso. Ha un'elevata capacità di assorbire il feedback e farlo proprio, senza preoccupazioni né difese, per immettersi in un costante percorso di sviluppo; ha un'elevata capacità di rimessa in gioco e in discussione, di pensiero critico e di dominio sulle proprie emozioni, senza però sottrarsi al coinvolgimento e non rinunciando a infondere passione nelle cose e nelle attività che più lo interessano; ha una capacità di riconoscimento dell'altro e dà valore all'etica in quanto principi che si conciliano con lo sviluppo di sé e degli altri. Esprime la sua "agenticità" anche nello sviluppo delle attività e dei collaboratori di cui è responsabile.

Chi presenta punteggi meno elevati nello sviluppo dei collaboratori e delle attività, ma ha una forte gestione di sé, può sviluppare questi due aspetti e muoversi verso lo stile agentico. I casi in cui, invece, una persona riporti punteggi piuttosto bassi anche nella manutenzione (oltre che nello sviluppo) delle attività e dei collaboratori, accanto ad un'alta gestione di sé, appaiono rari. Tale configurazione di punteggi potrebbe essere legata ad una tendenza a fornire risposte socialmente desiderabili su di sé, oppure evidenziare una certa

immaturità nel ruolo da parte della persona, che, anche a causa di una limitata esperienza, potrebbe avere necessità di potenziare le sue capacità di leadership.

Non esiste uno stile "ideale", poiché ogni contesto organizzativo può richiedere uno stile che non è altrettanto valido ed efficace in altre situazioni. È importante invece che lo stile di leadership espresso da una persona sia coerente con la struttura e la cultura organizzative, con la *mission* dell'organizzazione e lo specifico business di cui si occupa, e, infine, con la particolare fase di vita che l'organizzazione attraversa.

Questo report è suddiviso nelle seguenti sezioni:

1. **Profilo generale:** vengono riportati i risultati ottenuti al questionario dal candidato, in forma di punteggi "grezzi" e "standardizzati" (trasformati attraverso il confronto con lo specifico gruppo normativo di riferimento) ed espressi in forma grafica.

2. **Desiderabilità sociale:** fornisce un'indicazione relativa allo stile di presentazione della persona, ad eventuali tentativi di falsificazione del test e, in definitiva, al livello di validità del report.

3. **Profilo analitico:** fornisce una descrizione dettagliata dei punteggi ottenuti dalla persona in ciascuna delle otto sottodimensioni misurate dall'ALQ.

4. **Stile di leadership e agenticità:** contiene l'espressione grafica e la descrizione dettagliata dello stile di leadership che caratterizza la persona e del suo livello globale di agenticità. Attenzione: non tutti i report sono corredati di questa sezione, presente soltanto quando i punteggi della persona valutata rientrano in una delle combinazioni collegate ai quattro stili di leadership: "Trasformatore", "Coach", "Innovatore" e "Gestore".

Le descrizioni e i grafici presenti nelle diverse sezioni del report fanno riferimento ai punteggi ottenuti dalla persona al test, trasformati in punti T attraverso il confronto con lo specifico gruppo normativo di riferimento.

Utilizzo del report

Questo report fornisce informazioni utili per i programmi di valutazione delle risorse umane, e soprattutto della valutazione del potenziale, e per i programmi di sviluppo della leadership, poiché l'ALQ consente una ricognizione approfondita ed articolata dei comportamenti di leadership; va ricordato, tuttavia, che esso costituisce solo una parte della valutazione, che per essere completa dovrebbe integrarsi con un'analisi più ampia di interessi, motivazioni, attitudini e altre caratteristiche della persona da effettuarsi attraverso altri strumenti e il colloquio.

È inoltre importante tener presente che:

- i risultati al test sono basati sulla descrizione che la persona ha dato del proprio

comportamento, cosa che non necessariamente riflette come gli altri la vedono. La precisione dei risultati dipende quindi dalla franchezza con cui la persona ha risposto agli item e dal suo grado di consapevolezza di sé;

- non vi sono aspetti “giusti” o “sbagliati” nel comportamento di un individuo: lo stile di ciascuno ha i propri vantaggi e svantaggi, ma sicuramente certi aspetti si confanno meglio di altri a certe attività, ruoli o mansioni;
- i risultati a un test psicometrico come l'ALQ consentono di fare delle previsioni attendibili su come la persona si comporterà in una gamma sufficientemente ampia di situazioni.

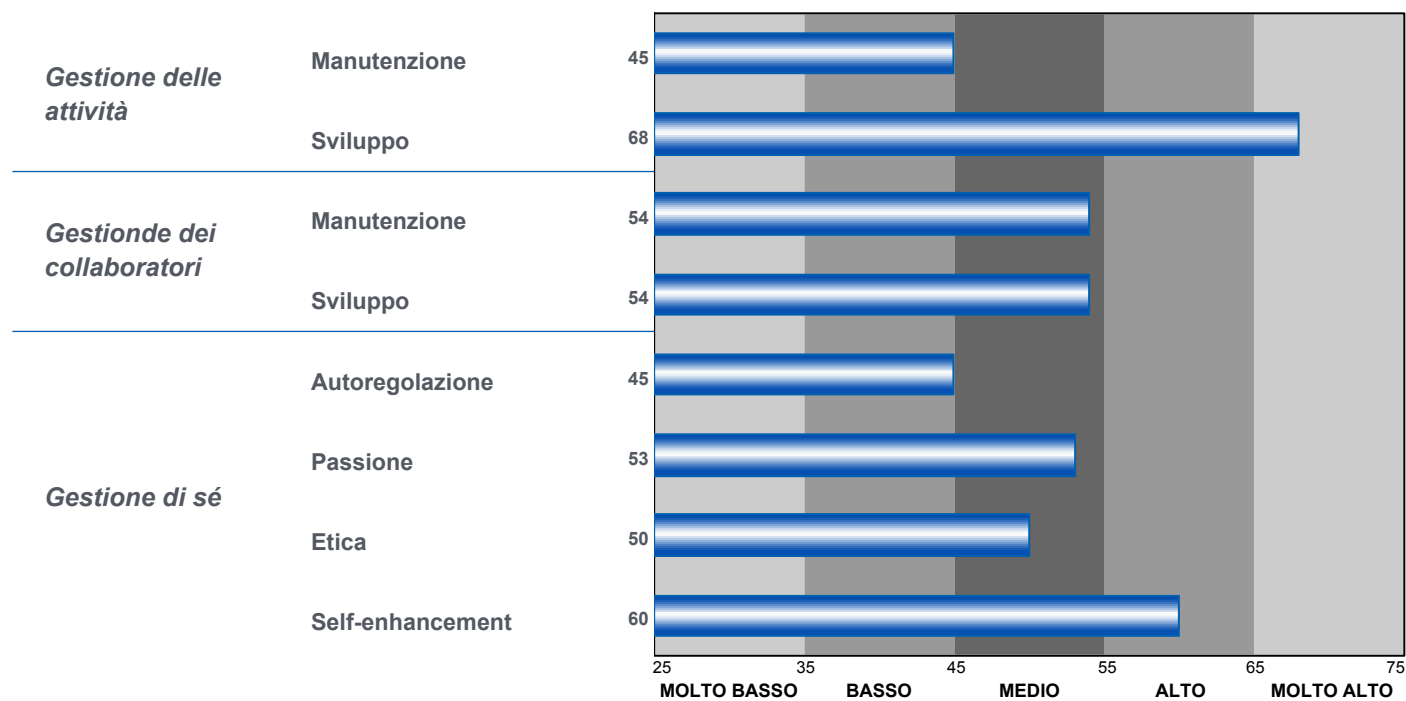
1. Profilo generale

Gestione delle attività	Punteggio grezzo	Punti T
Manutenzione	52	45
Sviluppo	56	68

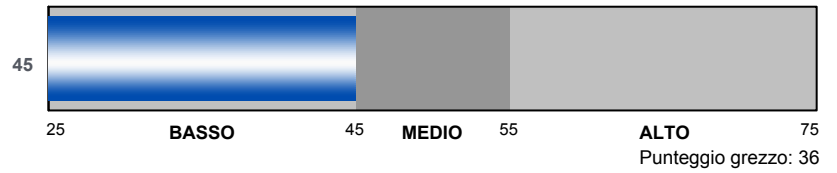
Gestione dei collaboratori	Punteggio grezzo	Punti T
Manutenzione	34	54
Sviluppo	95	54

Gestione di sé	Punteggio grezzo	Punti T
Autoregolazione	43	45
Passione	31	53
Etica	30	50
Self-enhancement	32	60

Profilo grafico



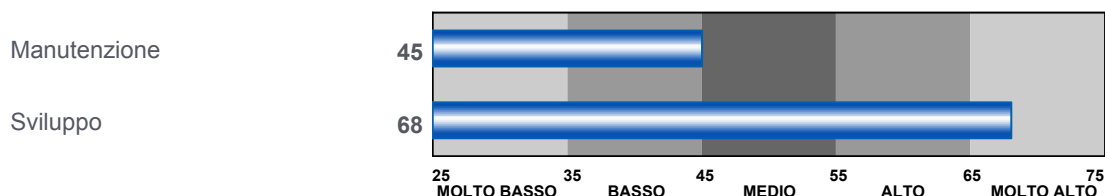
2. Desiderabilità sociale



La persona ha molto probabilmente fornito un profilo che non ha subito significative modificazioni in senso migliorativo o peggiorativo: si è dunque presentata coerentemente con quelli che sono i principali aspetti legati ai propri comportamenti di leadership.

3. Profilo analitico

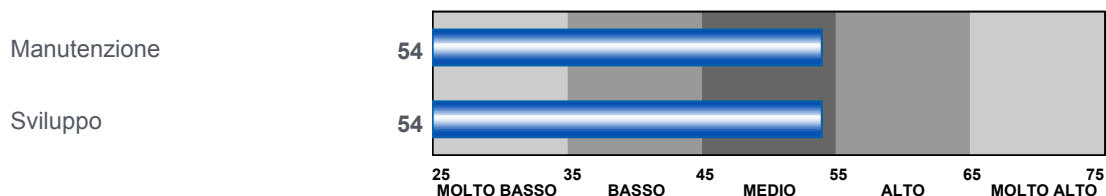
Area: Gestione delle attività



Per quanto concerne la macroarea Gestione delle attività sul versante Manutenzione, la persona tende a curarsi del monitoraggio e dello svolgimento delle attività correnti, pur non riuscendo sempre a definire in modo adeguato le priorità e le scadenze che scandiscono l'andamento del lavoro. Quando le è richiesto, definisce gli obiettivi cercando di prestare attenzione alle strategie aziendali di più ampio respiro. Si preoccupa di assicurare i risultati, ma non risponde sempre efficacemente alle situazioni di emergenza o alle criticità. Mostra attenzione al mantenimento degli standard di qualità e all'ottimizzazione delle risorse disponibili, anche se ciò non rappresenta per lei una priorità.

Passando ora ad esaminare il versante Sviluppo della macroarea Gestione delle attività, i risultati al test indicano che la persona manifesta condotte professionali che contribuiscono proattivamente allo sviluppo organizzativo migliorando costantemente le modalità di svolgimento del lavoro. Si avvale della sua visione strategica per anticipare soluzioni di successo o trovare idee innovative che superano gli approcci consolidati. Intraprende attività sempre diverse e sfidanti, supportando il contributo creativo nel proprio gruppo e facilitando la circolazione delle informazioni nell'organizzazione. Pianifica attentamente le attività, definendo dei riconoscimenti che agevolino il raggiungimento dei risultati.

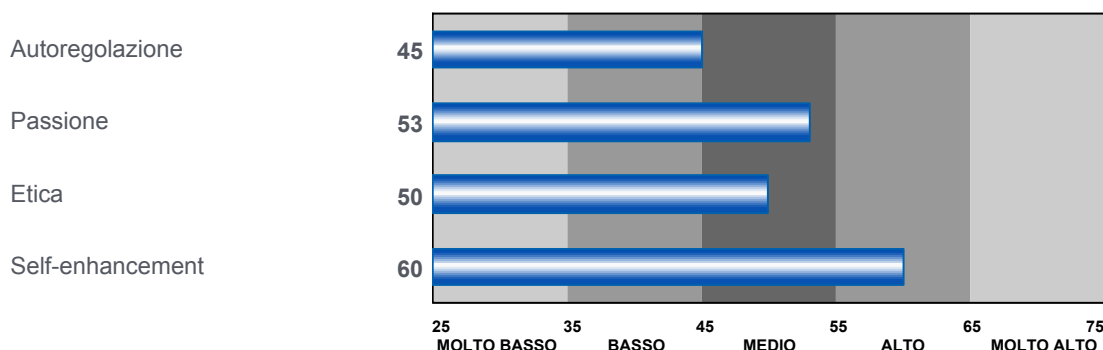
Area: Gestione dei collaboratori



Esaminando adesso questa seconda macroarea sul versante Manutenzione, emerge che la persona, quando necessario, si impegna a trasferire ai propri collaboratori le informazioni utili per comprendere le sue decisioni. Si sforza di capire il loro punto di vista e, quando richiesto, dedica tempo ad ascoltare le loro opinioni e ad attivare uno scambio di idee. La sua gestione è dunque orientata alla partecipazione e al coinvolgimento ma senza che ciò rappresenti la sua principale finalità.

Sul versante dello Sviluppo dei collaboratori, la persona mostra una tendenza ad avere fiducia nelle capacità delle persone con cui lavora, anche se non sempre riesce a coglierne i talenti e a individuare le situazioni di crescita professionale. Riesce infatti ad affidare obiettivi professionali sfidanti ai collaboratori più preparati, ma ha maggiori difficoltà nel gestire persone poco motivate verso la crescita professionale. Delega con più facilità le attività di routine, assegnando le attività più innovative solo a chi mostra maggiori attitudini verso la risoluzione di problemi e di difficoltà. Mette comunque in atto tentativi di valorizzazione del contributo di ciascuno, riconoscendo i diversi risultati e mostrando soddisfazione per il lavoro svolto.

Area: Gestione di sé



Se si considera la dimensione dell'Autoregolazione, sembra che la persona sia generalmente in grado di gestire le emozioni sul lavoro, riuscendo a mantenere un'adeguata prestazione. Tuttavia, se si trova in momenti particolarmente impegnativi, problematici e di stress eccessivo, può distrarsi ed interrompere la propria attività, senza preoccuparsi di realizzare il lavoro entro le scadenze prefissate. Generalmente si sa contenere, ma se si trova a fronteggiare conflitti molto accesi o pesanti critiche, può perdere il controllo e reagire impulsivamente. Può anche capitare che si scoraggi per i propri fallimenti, specialmente se sono significativi, mostrando una certa difficoltà nel reagire ai fallimenti stessi.

Emerge poi che la persona generalmente si appassiona a ciò che fa, sebbene non riesca sempre a trasmettere tale passione agli altri. Se necessario, non ha difficoltà a coinvolgere e a spronare i propri collaboratori nel credere in un obiettivo comune, ma solo occasionalmente li "conquista" e riesce a trascinarli, proponendosi come esempio da seguire.

Prendendo ora in considerazione la dimensione Etica, si può dire che la persona tende a comportarsi in modo leale con i collaboratori, seguendo principi etici. Tendenzialmente dimostra equità nelle sue decisioni anche se ciò non rappresenta una priorità. Cerca di comportarsi correttamente con gli altri e di fungere in questo da esempio.

La persona presenta, infine, un Self-enhancement alto, a indicare come essa ricerchi un continuo miglioramento di sé sul lavoro e utilizzi gli stimoli nuovi come occasioni di sviluppo. Riconosce i propri errori ed utilizza i feedback sul suo operato gestionale per apprendere dall'esperienza, essendo interessata a come gli altri la percepiscono. Accoglie favorevolmente gli stimoli innovativi nel suo lavoro e si adopera per facilitare il cambiamento anche quando raggiunge buoni risultati.

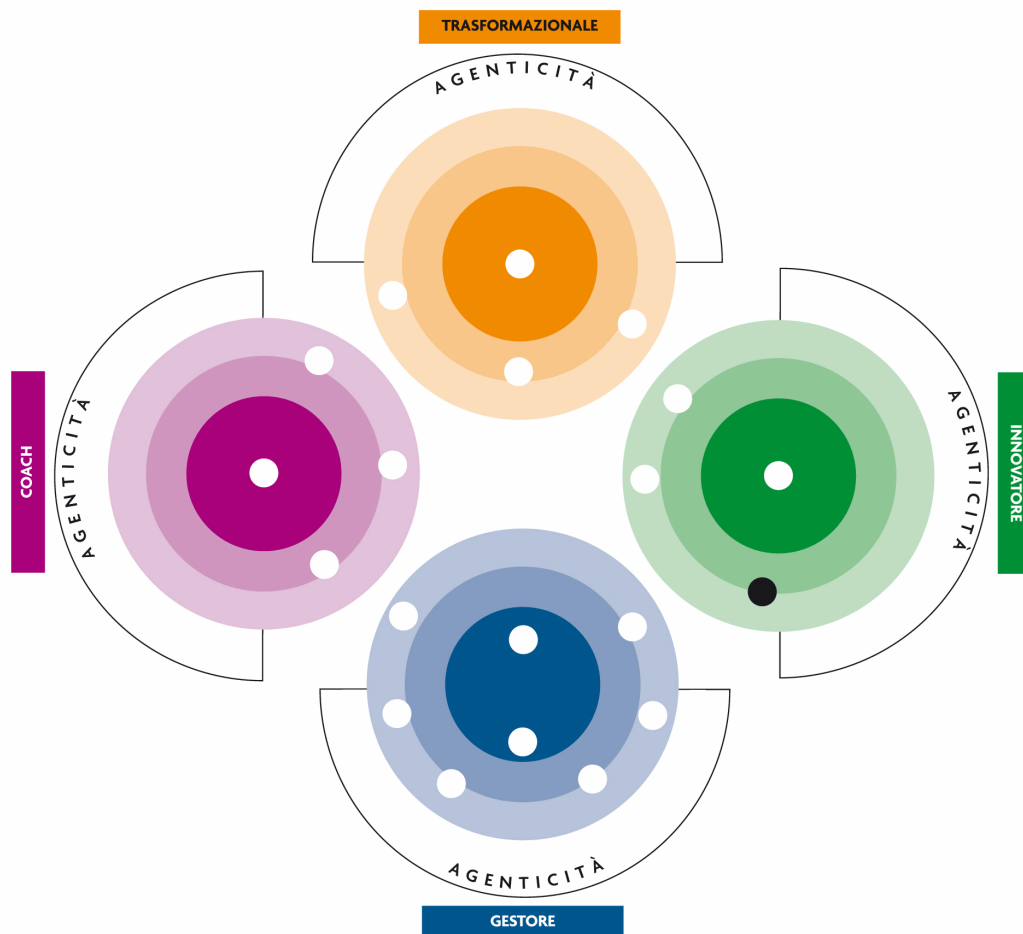
4. Stile di leadership e agenticità

La rappresentazione che segue riporta lo stile di leadership che caratterizza la persona, tra i quattro misurati dall'ALQ: **Trasformatore, Coach, Innovatore, Gestore**.

Questa rappresentazione è presente solo quando vi sono specifiche combinazioni di punteggi nelle diverse sfaccettature della Gestione delle attività e della Gestione dei collaboratori che permettono di attribuire al soggetto uno dei quattro stili. Ciascuno stile è rappresentato da un disco, all'interno del quale si trovano dei piccoli cerchi. Ogni cerchietto rappresenta una possibile combinazione di punteggi (alti, medi, bassi) nella Gestione delle attività e dei collaboratori (con orientamento alla Manutenzione o allo Sviluppo), che comunque può essere ricondotta a uno dei quattro stili "prevalenti". La collocazione dei cerchietti all'interno dei dischi, e in relazione gli uni agli altri, indica la rappresentatività delle combinazioni all'interno di ciascuno stile. Più un cerchietto è vicino al centro del disco in cui è inserito, più esso costituisce una combinazione prototipica dello stile cui appartiene; più un cerchietto si allontana dal centro e si avvicina ad altri dischi, più indica uno stile "di confine" tra due tipologie. Il cerchietto annerito rappresenta lo stile di leadership caratteristico della persona, che è descritto di seguito.

La corona esterna ai dischi permette di visualizzare graficamente il livello globale di agenticità, qualora presente. Quest'ultimo è legato ai punteggi raggiunti sulle scale Autoregolazione, Passione e Self-enhancement. Se questi sono tutti bassi, la persona è considerata **poco agenticità**; se tutti medi siamo di fronte ad una persona **mediamente agenticità**; se tutti elevati la persona è ritenuta **molto agenticità**.

Quando i punteggi delle scale Autoregolazione, Passione e Self-enhancement si combinano in modo diverso da quello sopra indicato non è possibile classificare l'individuo come agenticità: non comparirà pertanto nessuna indicazione relativa al livello di agenticità.



Come evidenziato dal grafico, i risultati all'ALQ indicano che la persona è un **leader Innovatore**.

Questa sezione è articolata nei seguenti paragrafi:

4.1. Introduzione allo stile di leadership: descrive lo stile di leadership che caratterizza la persona.

4.2. Integrazione individuo-contesto: presenta i contesti organizzativi in cui tale stile appare maggiormente efficace e può essere valorizzato.

4.3. Dark side: descrive il lato oscuro di quello stile di leadership, cioè i rischi in cui una persona può incorrere attuandolo in contesti poco "consoni" in termini di cultura organizzativa e di caratteristiche personali dei collaboratori.

4.4. Indicazioni per il colloquio: a conclusione, fornisce alcuni suggerimenti per approfondire con colloqui individuali quanto emerso dalla compilazione del questionario.

4.5. Agenticità: descrive il livello globale di agenticità che caratterizza la persona.

Introduzione allo stile di leadership “Innovatore”

Si tratta di uno stile di leadership caratterizzato da un forte orientamento allo sviluppo dell'organizzazione e delle diverse attività lavorative. L'Innovatore, generalmente, identifica obiettivi professionali in linea con le strategie e gli standard di qualità attesi dall'azienda e ne assicura il raggiungimento, definendo in maniera puntuale i tempi e monitorando lo svolgimento delle diverse attività. In particolare, però, oltre a tenere sempre presente l'insieme dei processi organizzativi, attua spesso scelte strategiche e di visione di cui l'intera organizzazione si avvantaggia. Infatti, s'impegna attivamente per superare le consuete e ordinarie modalità di lavoro, ricercando continuamente idee e soluzioni creative e sollecitando gli altri nella sperimentazione di metodologie innovative. Dotato di particolare visione strategica, anticipa alcune attività non ancora richieste nel tentativo di individuare nuove possibilità di successo aziendale.

Anche se gestisce i propri collaboratori in maniera partecipativa, prestando attenzione alla comunicazione e alla circolazione delle informazioni utili a far comprendere le ragioni delle sue scelte, è soprattutto impegnato nella ricerca di metodi di lavoro e attività sempre più all'avanguardia. Allo stesso modo, nonostante cerchi di assegnare obiettivi differenziati in base alle potenzialità delle proprie persone per motivarle in maniera mirata, è maggiormente concentrato sull'innovazione delle attività che sul loro sviluppo.

Integrazione individuo-contesto

L'Innovatore è maggiormente efficace con collaboratori che svolgono attività molto specialistiche e all'avanguardia. Ad esempio, potrebbe essere particolarmente adatto a gestire ruoli che richiedono un'alta componente tecnica, come ingegneri o i membri di un team di ricerca.

Da un punto di vista organizzativo più ampio, questo tipo di leader si inserisce bene all'interno di contesti molto orientati all'innovazione, anche per il tipo di business di cui si occupano, e piuttosto gerarchizzati, per cui le spinte innovative vengono, in genere, integrate al vertice. In particolare in tutti quei contesti caratterizzati da:

- a) un'alta tolleranza dell'incertezza, per cui si ricercano situazioni ed attività nuove;
- b) notevoli distanze formali, per cui generalmente i leader hanno una maggiore autorità ed un maggiore potere decisionale, legato al loro status, che li porta a coinvolgere meno i collaboratori;
- c) schemi mentali orientati al lungo periodo, per quanto attiene in particolare alle strategie organizzative da percorrere;
- d) un alto livello di individualismo, perché il leader presta relativamente poca attenzione alle necessità delle persone, a comprendere i loro bisogni più profondi e a sostenerle emotivamente.

Si suggerisce di valorizzare questo tipo di leader in contesti ad alta tecnologia, dove si lavora su progetti nuovi con collaboratori molto orientati al risultato.

Dark Side

Questo tipo di leader rischia di essere, o di venir percepito dai collaboratori, come distante dalle persone. Ciò può portarlo, difensivamente, a “negare” le proprie emozioni sul lavoro, contribuendo ad aumentare lo stress delle persone che coordina, che invece avrebbero bisogno di essere sostenute a fronte delle sfide e della continua ricerca di eccellenza che egli propone loro.

Indicazioni per il colloquio

Ai fini di comprendere meglio lo stile di leadership della persona, si suggerisce di indagare le sfumature soggettive proprie di ciascun individuo in fase di colloquio.

Alcuni esempi di domande sono:

“Mi può raccontare di una situazione verificatasi negli ultimi sei mesi, in cui lei ha contribuito a sviluppare una visione strategica all'interno del suo gruppo? In che modo si è comportato, come ha agito esattamente?”; “Mi può raccontare di una situazione verificatasi negli ultimi sei mesi, in cui ha facilitato la sperimentazione o l'apprendimento di nuove modalità di lavoro? In che modo si è comportato, come ha agito esattamente?”.

Matrice delle risposte

#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R
1	2	2	4	3	5	4	7	5	6	6	7	7	7	8	7
11	2	12	7	13	4	14	6	15	5	16	6	17	4	18	4
21	6	22	6	23	6	24	7	25	6	26	4	27	6	28	1
31	5	32	7	33	7	34	4	35	5	36	7	37	6	38	6
41	6	42	6	43	6	44	6	45	6	46	6	47	6	48	5
51	6	52	5	53	7	54	7	55	7	56	7	57	7	58	7
61	5	62	6	63	6	64	6	65	6	66	2	67	6	68	6
71	2	72	5	73	7	74	6	75	2						