



TOM

Test di Orientamento Motivazionale

Laura Borgogni, Laura Petitta, Claudio Barbaranelli

RAPPORTO INTERPRETATIVO ESTESO

Nominativo:

Codice test: D6WED5BM

Data della prova: 14/06/2013

Codice cliente: DBG_TOM13

Sesso: femminile

Norme di riferimento situazione competitiva

Introduzione

Il **Test di Orientamento Motivazionale (TOM)** è un questionario self-report che mira a rilevare le scelte che le persone tendono a compiere, le loro preferenze, ciò che orienta i loro comportamenti organizzativi. Consente di delineare il profilo motivazionale dell'individuo in ambito organizzativo, ovvero di individuare le situazioni lavorative che consentono alla persona di dare il meglio di sé.

Ciò che le persone scelgono e "preferiscono" fare sul lavoro, ciò che le motiva profondamente, può spingerle ad adottare stili maggiormente orientati alle attività o alla cura delle relazioni, a privilegiare il mantenimento della situazione corrente o a ricercare lo sviluppo continuo. Il riconoscimento di queste dimensioni diventa dunque indispensabile per poter avviare percorsi di sviluppo mirati e motivanti, in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il test, che si fonda sulla teoria dei bisogni di D. McClelland e sugli studi di D.E. Berlyne sul pensiero creativo, misura quattro orientamenti motivazionali:

- all'obiettivo, la persona preferisce misurarsi con compiti di difficoltà sempre maggiore e dà il meglio di sé sul lavoro quando ha l'opportunità di mettersi alla prova, conseguendo standard di eccellenza;
- all'innovazione, la persona preferisce sperimentare cose sempre nuove e dà il meglio di sé sul lavoro quando è impegnata nella ricerca di soluzioni alternative ed ha la possibilità di lavorare su più attività contemporaneamente;
- alla leadership, la persona tende ad assumere posizioni influenti e dà il meglio di sé sul lavoro quando ha la possibilità di coordinare un gruppo, distribuire compiti e responsabilità;
- alla relazione, la persona preferisce lavorare in gruppo e dà il meglio di sé sul lavoro quando ha la possibilità di agire all'interno di un clima positivo dove è presente il sostegno affettivo.

Il report è suddiviso nelle seguenti sezioni:

1. **Profilo grafico:** vengono riportati i punteggi ottenuti dalla persona al test sia in forma numerica che grafica.
2. **Presentazione di sé:** 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 quattro dimensioni misurate, cui segue una sintesi in termini di punti di forza e aree da sviluppare.
4. **Indicazioni per l'intervento:** vengono fornite alcune indicazioni per la messa a punto di strategie motivazionali e per il colloquio di approfondimento, che rappresentano uno spunto di avvio della diagnosi motivazionale

Utilizzo del report

Il tema della motivazione al lavoro è particolarmente rilevante. Comprendere cosa spinge la persona a mettere in atto un'azione o a raggiungere una meta e a mantenere nel tempo l'impegno è fondamentale per poter fare delle previsioni e per impostare un programma di gestione e sviluppo di successo.

Questo report fornisce informazioni utili: nei processi di selezione per identificare il profilo motivazionale del candidato; nei programmi di sviluppo, per impostare percorsi di crescita coerenti al profilo della persona e al contesto organizzativo di riferimento; nei processi di valutazione delle risorse umane, in particolare per la valutazione del potenziale.

Il TOM consente una ricognizione approfondita ed articolata degli orientamenti motivazionali delle persone; va ricordato, tuttavia, che esso costituisce solo una parte della valutazione, che per essere completa dovrebbe integrarsi con un'analisi più ampia di interessi, attitudini, capacità, tratti di personalità e altre caratteristiche della persona da effettuarsi attraverso altri strumenti e il colloquio.

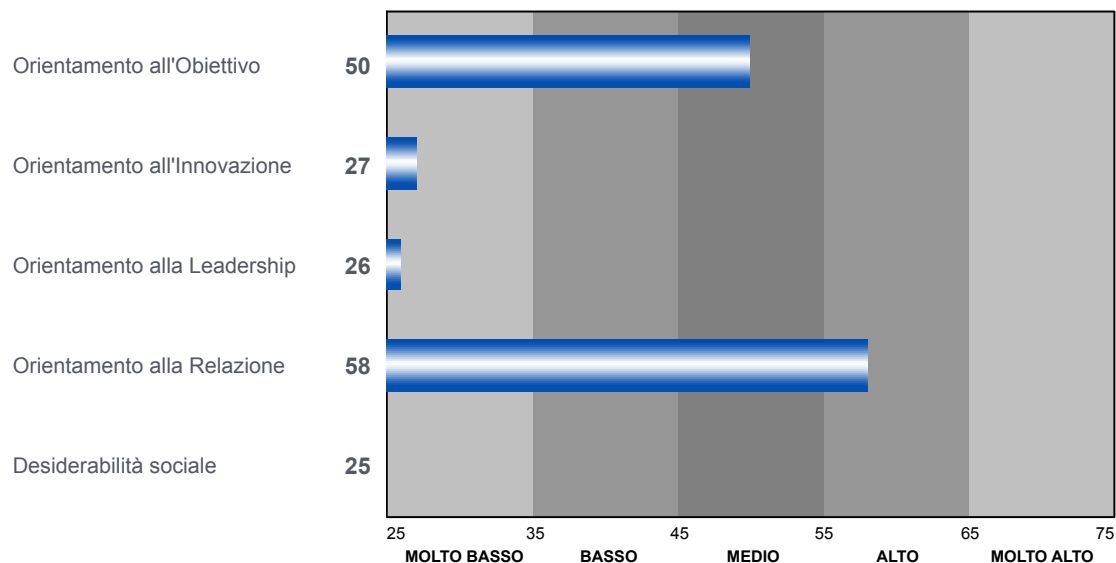
È inoltre importante tener presente che:

- 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 il TOM consentono di fare delle previsioni attendibili su come la persona si comporterà in una gamma sufficientemente ampia di situazioni.

Il contenuto di questo report è riservato e deve essere trattato in modo assolutamente rispettoso della privacy della persona.

1. Profilo grafico

| Scala | Punteggio grezzo | Punteggio standardizzato |
|--|------------------|--------------------------|
| OO (Orientamento all'Obiettivo) | 87 | 50 |
| OI (Orientamento all'Innovazione) | 67 | 27 |
| OL (Orientamento alla Leadership) | 18 | 26 |
| OR (Orientamento alla Relazione) | 92 | 58 |
| DS (Desiderabilità sociale) | 35 | 25 |



2. Presentazione di sé

Il profilo mostra valori inferiori alla media per la scala di DESIDERABILITÀ SOCIALE, ad indicare che la persona ha molto probabilmente fornito una qualche falsificazione in senso peggiorativo della propria immagine: si è dunque presentata alterando in termini negativi alcuni aspetti legati alla sfera motivazionale.

3. Profilo analitico

Nel profilo emerge uno spiccato orientamento alla relazione, cui si accompagna un medio orientamento all'obiettivo. Le inclinazioni motivazionali relative alla leadership e all'innovazione risultano invece basse.

Nel versante relativo alla relazione, si evidenzia una preferenza per la dimensione affiliativa piuttosto che per quella di leadership.

L'ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE è infatti alto ed evidenzia una persona che dà molta importanza ai rapporti interpersonali, anche nell'ambiente lavorativo, tanto che spesso tende a considerare i colleghi come amici con cui intrattenere rapporti cordiali che a volte proseguono anche oltre il contesto organizzativo.

Considera la solidarietà molto importante anche sul lavoro ed è interessata ad instaurare e mantenere con gli altri rapporti fluidi e distesi; per questo è portata ad offrire il proprio aiuto. Ama lavorare in un clima sereno e cerca di contribuire in prima persona alla definizione di questa situazione appianando le divergenze e cercando di mediare tra i diversi punti di vista.

Per punteggi particolarmente elevati dell'orientamento alla relazione, la persona dedica molto tempo agli altri, ascoltandoli e dando ampio spazio alle loro necessità e richieste, che tiene in considerazione e si impegna per soddisfare. L'attenzione alle esigenze e alle caratteristiche altrui le consente di essere riconosciuta dagli altri come una persona su cui poter fare affidamento anche nei momenti di difficoltà e con cui collaborare serenamente. È incline a modulare il proprio stile comunicativo per adattarlo agli interlocutori e si impegna per ottenere il loro appoggio, anche quando si tratta di definire o condividere priorità e strategie per realizzare un progetto. È quindi particolarmente interessata alla carriera nei contesti lavorativi se ciò implica la possibilità di lavorare in un clima sereno con colleghi che considera amici. Sempre disponibile ad offrire sostegno agli altri, preferisce condividere con loro i suoi progetti e si impegna ad evitare conflitti e a rispettarne il punto di vista.

È poco interessata ad assumere posizioni di coordinamento, anche perché comporterebbero un cambiamento di ruolo nei confronti delle persone con cui lavora; l'ORIENTAMENTO ALLA LEADERSHIP è infatti basso e fornisce indicazioni complementari alle precedenti.

La persona è scarsamente attratta da posizioni influenti, preferisce collaborare con gli altri piuttosto che competere e conseguentemente si trova meglio come membro di un gruppo di lavoro piuttosto che come responsabile o coordinatore dello stesso. Non impone le sue decisioni né è interessata ad influenzare le scelte degli altri: se deve coinvolgerli nei suoi progetti, fa leva sui buoni rapporti instaurati, ma con affetto e sostegno.

Sul versante relativo all'orientamento all'attività, l'interesse della persona è circoscritto agli aspetti realizzativi piuttosto che creativi.

L'ORIENTAMENTO ALL'OBIETTIVO è infatti medio ed evidenzia una persona che accetta eventuali occasioni per mettersi alla prova e si impegna, anche se discontinuamente, per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il punteggio ottenuto indica inoltre una persona che si assume generalmente le proprie responsabilità lavorative ed è incline a valutare in modo razionale costi e benefici delle azioni.

Tende ad organizzare le priorità e a non avere particolari difficoltà a rispettare le scadenze prefissate, anche se è poco attratta dalle novità e dai cambiamenti.

L'ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE è infatti basso ed indica che la persona è poco incline a scoprire/inventare soluzioni nuove e creative, mentre preferisce scegliere tra le soluzioni già sperimentate con successo. Questo dato potrebbe segnalare una qualche difficoltà della persona ad adattarsi ai cambiamenti preferendo muoversi in contesti conosciuti in cui sa come agire. Tende a non interessarsi alle innovazioni ed è poco incuriosita dalle nuove tecnologie, alle quali decide di applicarsi nel caso in cui siano fondamentali per la riuscita della sua attività. È poco incline a ricercare attivamente possibilità per sperimentarsi in contesti e ruoli sconosciuti, anche se quando si trova in queste situazioni, il medio orientamento all'obiettivo la spinge a cercare di affrontarle, se utili alla realizzazione della sua attività. Tende ad essere una persona poco curiosa e quindi generalmente è scarsamente attratta da culture e stili di pensiero diversi dai suoi, che spesso considera troppo lontani per tentare di conoscerli realmente.

Sembra emergere dunque, complessivamente, uno spiccato interesse per la dimensione affiliativa cui si accompagna la disponibilità ad impegnarsi per riuscire negli obiettivi professionali: la persona dedica energie e risorse ad instaurare con gli altri rapporti sereni e preferisce situazioni in cui può raggiungere un obiettivo lavorando in un team di persone che considera amiche.

Quella che segue è una sintesi (espressa come "punti di forza" e "aree da sviluppare") delle caratteristiche del profilo emerso.

PUNTI DI FORZA

- Cura gli aspetti relazionali.
- È attenta alle necessità e caratteristiche altrui.

AREE DA SVILUPPARE

- È poco incline a gestire gli altri.
- Non è interessata a inventare/scoprire soluzioni nuove.

Oltre ai punti forti sopra riportati, sembra opportuno sottolineare come alcune caratteristiche ritenute generalmente aree che necessitano di un qualche miglioramento, in alcune situazioni o contesti lavorativi, possono rappresentare invece dimensioni positive da valorizzare. Ad esempio, in contesti in cui è necessario o si preferisce organizzare l'attività in gruppi di lavoro, il poter contare su persone meno interessate a rivestire posizioni di controllo ma ben disposte a collaborare con gli altri è determinante affinché il gruppo interagisca in modo efficace e raggiunga gli obiettivi scelti. Persone con le caratteristiche emerse dal profilo, infatti, non creano conflitti sul riconoscimento dell'autorità e impegnano invece le proprie energie nello

svolgimento delle attività.

4. Indicazioni per l'intervento

NOTE INTRODUTTIVE

Di seguito verranno fornite alcune indicazioni per la messa a punto di strategie motivazionali e per il colloquio di approfondimento, che rappresentano solo un spunto di avvio della diagnosi motivazionale. Si sottolinea infatti l'importanza di esplorare la sfera motivazionale della persona integrando le informazioni relative al profilo con altre fonti di approfondimento (ad esempio obiettivi e valori personali, incidenti critici e test situazionali).

Alcune indicazioni preliminari, relative alle strategie motivazionali, scaturiscono dall'approfondimento dei primi risultati relativi al profilo generale. Si tratta di indicazioni di massima per la conduzione del colloquio, da affinare con l'impiego di altri strumenti di conoscenza. Riguardo al colloquio di approfondimento, vengono fornite alcune informazioni per orientarne la conduzione che rappresentano un contributo sostanziale per la conoscenza della motivazione e consentono di verificare ed affinare le strategie motivazionali suggerite.

Per un'interpretazione più puntuale del profilo si raccomanda di integrare le informazioni relative ai punteggi con la scala di **DESIDERABILITÀ SOCIALE**. Questa, infatti, contribuisce in maniera significativa a comprendere meglio il declinarsi delle inclinazioni emerse e fornisce interessanti chiavi di lettura del profilo.

È inoltre importante tenere presente contemporaneamente i punteggi effettivamente ottenuti dalla persona nelle quattro dimensioni ed esaminare quindi l'andamento complessivo del profilo.

Si ricorda infatti che nella fascia di punteggio **ALTO**, variabile da 55 a 75, rientrano sia le persone con punteggi prossimi alla media (come ad esempio 55 o 60) sia persone con punteggi particolarmente distanti da essa (ad esempio 70 o 75).

Allo stesso modo, nella fascia di punteggio **BASSO**, variabile da 44 a 25, rientrano sia le persone con punteggi prossimi alla media (come ad esempio 44 o 40) sia persone con punteggi particolarmente distanti da essa (ad esempio 30 o 25).

Soprattutto all'interno di tali fasce è opportuno dunque considerare sia dove si collocano effettivamente i punteggi che la loro posizione reciproca.

STRATEGIE MOTIVAZIONALI

Il declinarsi degli orientamenti motivazionali evidenzia una persona con una spiccata inclinazione per la dimensione affiliativa a cui si accompagna una discreta disponibilità ad impegnarsi per riuscire negli obiettivi professionali. La persona che presenta questo profilo lavora bene in un team ad alta interdipendenza, con colleghi con i quali può pianificare e progettare serenamente il lavoro da svolgere.

La strategia di gestione può essere, dunque, quella di inserirla in team che diano molta importanza alla collaborazione e al clima di lavoro e che richiedano un lavoro congiunto, assegnandole obiettivi lavorativi stimolanti, ma non troppo innovativi, piuttosto che il coordinamento di altre persone.

Il contesto organizzativo in cui la persona può dare il meglio di sé è un ambiente in cui è

importante la solidarietà, si respira un clima sereno, i rapporti tra le persone sono fluidi, distesi e amicali, viene data molta importanza all'aiuto reciproco e alla collaborazione e in cui viene riconosciuto il contributo portato dal gruppo di lavoro piuttosto che dal singolo. La persona con questo profilo si troverà meglio, quindi, a collaborare con altre persone piuttosto che coordinarle.

Il suo medio orientamento all'obiettivo, associato al basso orientamento all'innovazione, la rende più adatta a quei contesti che premiano la riuscita e il merito, consentendo comunque alla persona di lavorare con metodi consolidati.

In veste di collaboratore la persona dà il meglio di sé quando ha un capo particolarmente attento alle relazioni interpersonali, che lavora per obiettivi ed utilizza il principio della delega, lasciando ai collaboratori la possibilità di scegliere la strategia più opportuna con cui perseguirli. Un capo orientato anch'esso alla relazione e all'obiettivo si rivela dunque ideale per questa persona, la quale comunque sembra poter lavorare bene con qualsiasi tipo di capo, mentre non sembra essere portata per ricoprire ruoli di coordinamento. D'altra parte, se assume posizioni di leadership, è importante affiancarle colleghi o collaboratori orientati alla relazione e poco competitivi, che non la ostacolano cercando di affermare una propria leadership.

È soddisfatta soprattutto quando lavora in gruppo e può intrattenere con le persone con le quali lavora rapporti interpersonali d'amicizia che, in alcuni casi, vanno oltre l'ambito lavorativo, quando può realizzare le attività richieste secondo le sue modalità abituali e quando può collaborare con altri e non le viene richiesto un loro coordinamento.

INDICAZIONI PER IL COLLOQUIO

Nel profilo esaminato spicca una forte inclinazione alla relazione e un medio orientamento all'obiettivo.

Sul versante relazionale, il profilo presenta un andamento simile a quello atteso dalla letteratura poiché le due dimensioni dell'orientamento alla leadership e alla relazione sono tra loro complementari. Tuttavia, tenendo conto degli effettivi punteggi ottenuti, attraverso il colloquio è raccomandabile pervenire ad una comprensione più articolata della sfera relazionale, cercando di comprendere se realmente la persona è più orientata alla relazione piuttosto che alla leadership.

Un primo aspetto da approfondire nel colloquio riguarda la tendenza a ricercare l'appoggio degli altri, in particolare nel prendere decisioni. Nel colloquio sarà opportuno soffermarsi sulla spiccata inclinazione alle relazioni associata al basso orientamento alla leadership, che contraddistinguono la persona come un membro del team che ama lavorare con un clima organizzativo sereno in cui può considerare i colleghi come amici con cui intrattenere relazioni distese, per capire quanto il disinteresse che emerge per gli aspetti di potere e di coordinamento possa comportare in alcuni contesti, o per alcune posizioni gestionali, una qualche controindicazione.

Si suggerisce quindi di esaminare, rispetto ad esperienze passate in cui le è stato affidato il coordinamento di altre risorse, quali sono state le difficoltà incontrate nella gestione di collaboratori difficili, nella gestione di conflitti con i colleghi, nella presa di decisione autonoma e il vissuto ad esse associato. Si potrebbe approfondire il tipo di relazioni che la persona ha intrattenuto con i colleghi nelle varie posizioni ricoperte, se i rapporti hanno subito modifiche in

