



Profilo Attitudinale

Martina Rossi

---

17 giugno 2021

[martinarossi@gmail.com](mailto:martinarossi@gmail.com)

Basato su  
MASPI – Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali  
*di Roberto Vaccani*

iMASPI  
questionario di autovalutazione attitudinale  
*di Gian Luca D'Apote*

---

---

## Premessa

Il Modello MASPI – *Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali* – è stato ideato e realizzato dal Professor Roberto Vaccani (SDA Bocconi) come strumento di orientamento al lavoro con l’obiettivo di offrire agli individui un mezzo di consapevolezza per fare scelte professionali più efficaci e soddisfacenti, alle aziende per migliorare i processi di selezione e le performance organizzative. Oltre a contesti aziendali e organizzativi, il Modello MASPI è usato da oltre 25 anni all’Università Bocconi nel progetto POL (Per Orientarsi al Lavoro) e è conosciuto e usato da oltre 100 tra le più grandi aziende del mercato italiano coinvolte nel progetto.

## Legenda risultati

La misura delle attitudini restituita non rappresenta una valutazione assoluta, poichè non ci sono attitudini "giuste" o "sbagliate", quanto piuttosto attitudini più o meno adatte al ruolo professionale ricoperto e alla capacità individuale di usarle in modo consapevole. Il report costituisce un punto di partenza per una lettura di auto-consapevolezza del proprio profilo attitudinale attuale e non fornisce indicazioni di sviluppo e miglioramento personalizzate.

## Struttura del report

### Profilo personale

sintesi risultati	3
dettaglio risultati	4

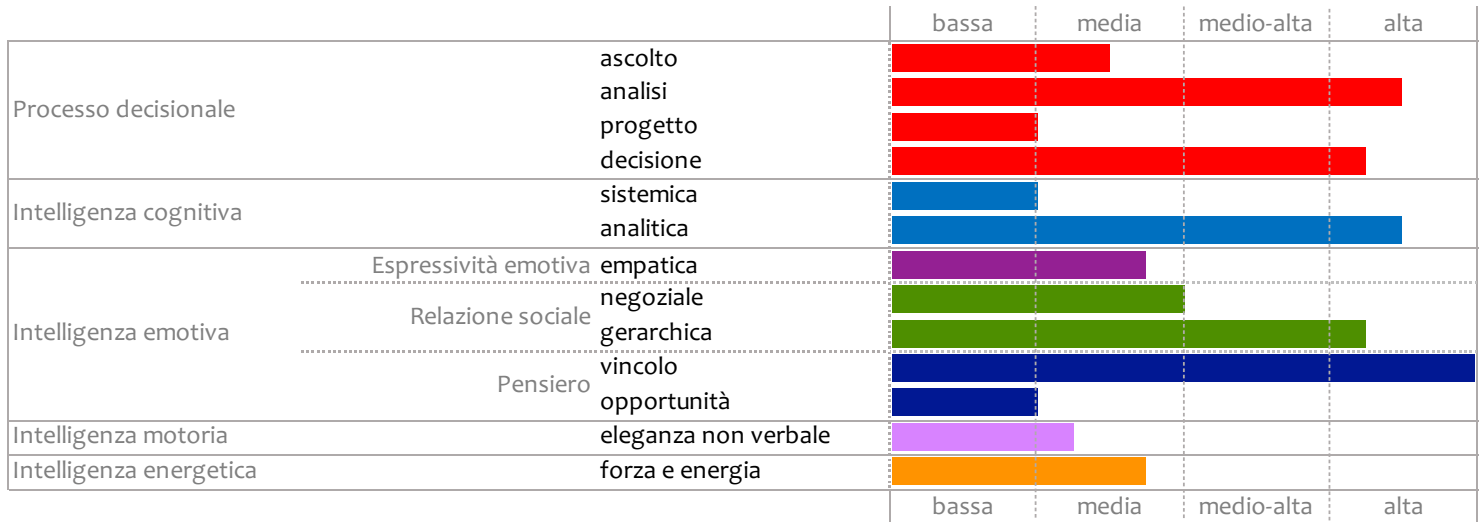
### Definizioni e approfondimenti

il Modello MASPI	7
le attitudini: definizioni	8
metodi e criteri psicometrici	12

### Confronto profilo personale con ruoli professionali

famiglia professionale: Manager	14
famiglia professionale: Sales e Marketing	15
famiglia professionale: Amministrazione e controllo	16
famiglia professionale: Produzione e operations	17
famiglia professionale: Staff	18

# Profilo di Martina Rossi: sintesi risultati



### Processo decisionale: come prendi le tue decisioni

Le tue decisioni sono basate su criteri di classificazione efficaci, che ti rendono abile nell'organizzare le informazioni, aggregarle e dar loro priorità per poi passare rapidamente alla fase realizzazione e messa in atto della decisione.

### Intelligenza cognitiva: come raccogli le informazioni dall'ambiente

Hai la prevalenza a usare la visione di dettaglio e di approfondimento, il pensiero lineare, temporale e logico, che si esprime nella capacità di costruire e applicare schemi e metodi. Prediligi il linguaggio numerico e verbale, che usa conoscenza approfondita e precisione.

### Intelligenza emotiva: come esprimi le tue emozioni

Nei rapporti con gli altri ti dimostri socievole, con un livello di emotività coerente con le situazioni da gestire e funzionali al ruolo. Costruisci relazioni emotive positive e manifesti la tua emotività con misura.

### Intelligenza emotiva: quale strategia di relazione sociale preferisci

Preferisci ambienti organizzativi strutturati e ben ordinati, dove ruoli e regole sono messi in primo piano e non vengono messe in discussione. Preferisci sia presente una figura di riferimento che dà sicurezza e direttive da seguire, per questo è importante stabilire all'interno di un gruppo di lavoro ruoli e regole. Nelle relazioni metti in primo piano i ruoli e in secondo le persone, questo può influire nelle interazioni dirette con gli altri, che a volte vengono mediate dalla gerarchia.

### Intelligenza emotiva: quale prospettiva della realtà preferisci

La tua prospettiva di pensiero mette in primo piano gli elementi concreti di partenza, è più orientata all'analisi di fattibilità, alla valutazione e alla ponderazione dei rischi. In relazione al valore del pensiero opportunità rilevato, la tua prospettiva si può configurare come pensiero fortemente ancorato alla realtà e ai vincoli attuali e a volte si può configurare come pensiero di ostacolo e contrario al cambiamento.

### Intelligenza motoria: come usi il linguaggio non verbale

Il tuo livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale quali la postura corporea, l'uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, l'articolazione convenzionale delle mani e delle braccia e l'espressività facciale è buono, quasi sempre adeguato alla situazione e risponde alle aspettative del contesto.

### Intelligenza energetica: quanto influenzi l'ambiente e gli altri

Sostieni le tue idee con energia, forza e determinazione quando lo ritieni necessario. Superi gli ostacoli e le difficoltà quando lo ritieni essenziale per raggiungere gli obiettivi che ti poni.

# Profilo di Martina Rossi: dettaglio risultati

## Processo decisionale: come prendi le tue decisioni



La tua attitudine all'ascolto si esprime nel raccogliere le informazioni necessarie, a restare in silenzio, a porti e a porre domande sufficienti per arrivare alle risposte e alle soluzioni. Il tempo da te dedicato a questa fase del processo decisionale è in linea con quello rilevato nella maggioranza delle persone. Gli stimoli e le informazioni raccolte ti permettono di arrivare a un buon compromesso in termini della migliore soluzione possibile in termini di efficacia.



La tua attitudine all'analisi si esprime attraverso la tendenza a ricercare il "perché" delle cose, a classificare dati e informazioni per poterli confrontare, a creare insieme e gruppi omogenei per fare associazioni e confronti. In questa fase del processo decisionale manifesti il comportamento a mettere in secondo piano il tempo e a privilegiare l'elaborazione di dati e informazioni disponibili per arrivare alla migliore soluzione possibile per te in termini di efficacia.



La tua attitudine al progetto si esprime, quando lo ritieni essenziale, nel saper simulare almeno due soluzioni possibili tra diverse alternative realizzabili. Il tempo da te dedicato a questa fase del processo decisionale è inferiore a quello rilevato nella maggioranza delle persone. La capacità di immaginare almeno una valida soluzione alternativa ti permette di arrivare alla migliore soluzione possibile in tempi brevi.



La tua attitudine alla decisione si esprime attraverso la tendenza a voler dare concretezza alla decisione nel passare subito alla fase di realizzazione. Per te l'enfasi è sul risultato e sulla velocità di esecuzione nel raggiungerlo. Questa attitudine ti porta a preferire la sintesi all'analisi e a manifestare insofferenza alle situazioni in cui le decisioni vengono sospese o tardano a essere messe in atto. In questa fase del processo decisionale manifesti l'atteggiamento a mettere in primo piano il tempo e a privilegiare comportamenti e azioni che portano subito alla decisione.

## Intelligenza cognitiva: come raccogli le informazioni dall'ambiente



La tua attitudine sistemica si esprime, quando lo ritieni necessario, nell'uso della visione d'insieme e nella capacità di ricercare collegamenti tra gli elementi del contesto. Preferisci evitare ambienti poco ordinati e imprevedibili e tendi a usare gli spazi disponibili in modo funzionale e ordinato. Quando lo ritieni funzionale, usi il linguaggio metaforico e gli esempi, preferisci occuparti di diversi compiti e nuove attività allo stesso tempo solo se necessario.



La tua attitudine analitica si esprime in un'elevata propensione a una visione di dettaglio e nell'approfondire la conoscenza di elementi del contesto che consideri prioritari.

Preferisci ambienti ordinati e prevedibili e hai la tendenza a curare l'ordine degli spazi.

Prediligi il linguaggio numerico e verbale, approfondire i dettagli e specificare i concetti, ti piace concentrarti su un solo compito alla volta e preferisci terminare le attività in corso prima di avviarne di nuove. Ti trovi a tuo agio nel ripetere le routine, che tendi a ottimizzare nel tempo e hai la propensione a diventare insofferente se queste vengono frequentemente interrotte.

La tua attitudine si riflette anche nel modo di costruire il pensiero e il linguaggio, che avviene in modo logico-temporale e con una precisa sequenza logica piuttosto che per collegamenti e associazioni.

### Intelligenza emotiva: come esprimi le tue emozioni



Nei rapporti con gli altri ti dimostri socievole, con un livello di emotività coerente con le situazioni da gestire e funzionali al ruolo. Costruisci reazioni emotive positive e manifesti la tua emotività con misura.

La tua espressività emotiva rilevata è un punto di forza in contesti e situazioni in cui è importante avere una componente emotiva equilibrata, che si esprime nella comprensione e nella sintonia con l'emotività dell'interlocutore senza tuttavia passare al coinvolgimento emotivo.

### Intelligenza emotiva: quale strategia di relazione sociale preferisci



La tua attitudine negoziale si esprime nella tendenza a avere una visione paritaria e orizzontale nella gestione delle relazioni.

Sei a tuo agio anche in organizzazioni aperte e poco strutturate, in cui la gerarchia è in secondo piano. Preferisci quasi sempre convincere e essere convinti, tuttavia sai adattarti a organizzazioni le decisioni sono prese in base alla gerarchia, purchè siano condivise e motivate.

Nella gestione delle relazioni sai riconoscere lo spazio di ascolto in cui confrontarsi per arrivare a decisioni e soluzioni condivise.

Preferisci collaborare e quando possibile condividere i successi come risultato di tutti gli attori coinvolti.

Preferisci una leadership in cui la componente di autorevolezza è preponderante rispetto a quella autoritaria-gerarchica.



La tua attitudine gerarchica si esprime in un'elevata propensione a dare importanza al principio di autorità e al rispetto di ruoli e regole.

Consideri le relazioni fondate sul principio di comando-obbedienza e poni quindi gli interlocutori su piani diversi.

Prediligi organizzazioni strutturate e verticali, in cui i ruoli e le regole guidano la gestione delle relazioni interpersonali e dove viene valutato l'impegno e il contributo personale al successo e enfatizzato il merito.

Il tuo coinvolgimento nell'organizzazione si esprime attraverso il riconoscimento del ruolo e del governo delle attività assegnate. Per te è importante sapere "chi fa che cosa" e definire i limiti di intervento reciproci.

Per te la leadership è basata sull'autorità, sulla capacità di ottenere assenso e disciplina.

### Intelligenza emotiva: quale prospettiva della realtà preferisci



Il tuo pensiero vincolo si esprime in un'elevata propensione a avere una prospettiva di lettura della realtà che, basandosi su elementi conosciuti e sperimentati, mette in primo piano gli elementi oggettivi e concreti di azioni e fenomeni.

In fase decisionale e in particolare nell'affrontare novità e cambiamenti, questa prospettiva ti permette di fare analisi di fattibilità molto efficaci in termini di valutazione pro e contro, di calcolo degli impatti e a pianificare in modo accurato le azioni possibili necessarie per la realizzazione.

Hai un'elevata avversione al rischio e l'efficace capacità di pianificazione ti consente di controllarlo e ridurlo al minimo, aumentando le garanzie del risultato previsto.

Questo ti porta a mettere in primo piano i rischi e a lasciare sullo sfondo le potenzialità di successo.

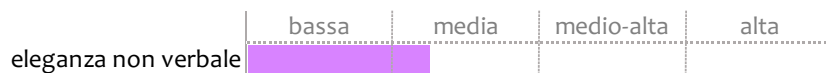


Il tuo pensiero opportunità si esprime, quando lo ritieni necessario, nella propensione a avere una prospettiva di lettura della realtà che, esaltando gli elementi di innovazione e non ancora sperimentati, mette in primo piano le possibilità di sviluppo di azioni e fenomeni.

In fase decisionale e in particolare nell'affrontare novità e cambiamenti, a volte tendi a usare questa prospettiva per considerare gli elementi di fattibilità e di evidenziare i vantaggi in termini di valutazione pro e contro per avviare la fase di realizzazione.

Tendi a avere una bassa propensione al rischio che gestisci mettendo in primo piano le potenzialità di successo rispetto ai possibili rischi.

### Intelligenza motoria: come usi il linguaggio non verbale



La tua eleganza non verbale è coerente con la comunicazione verbale e si esprime con l'uso coerente del tono, della ritmica e del timbro della voce, con una mimica e fluidità dei gesti adeguati e quasi sempre in sintonia con il contesto e la situazione, nel modo di porti e di mostrarti agli altri.

### Intelligenza energetica: quanto influenzi l'ambiente e gli altri



La tua forza e energia si esprime nel sostenere le tue idee con risolutezza e determinazione quando lo ritieni necessario. Il tuo livello di carica energetica è per te adeguato per affrontare le situazioni e per esprimere i tuoi modi di essere e tutte le attitudini.

Questa carica energetica ti permette di perseguire gli obiettivi che consideri essenziali, ti spinge a impegnarti nelle attività che svolgi, ti sostiene nel superare ostacoli e difficoltà e contribuisce a darti un'adeguata resistenza a situazioni di stress. Ti dà la capacità di confrontarti con l'ambiente e con gli altri e ti permette di affrontare conflitti relazionali.

## Definizioni e approfondimenti

I seguenti approfondimenti rappresentano descrizioni essenziali del Modello MASPI.

La logica di dettaglio del Modello è trattata nel libro *Professionalità, attitudini e carriera*, Roberto Vaccani, Rizzoli Etas, 2013.

### Il Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali (MASPI)

Il Modello MASPI si propone non solo di misurare le attitudini, specificamente definite in relazione al contesto lavorativo, ma soprattutto di confrontare le attitudini individuali con quelle di un ruolo professionale di riferimento. L'assunto sottostante è che, a parità di competenze, ogni ruolo professionale richiede specifiche attitudini e che non esistono attitudini giuste o sbagliate ma più adatte o meno adatte a quel determinato ruolo.

Da qui la necessità di chiarire la distinzione tra competenze e attitudini.

Numerosi contributi scientifici provenienti da approcci psicologici (Cognitivismo), da approcci neuroscientifici (Neuroscienze) e da approcci misti (Programmazione neurolinguistica), suggeriscono la distinzione di livello tra la categoria delle abilità professionali (competenze) e la categoria dei tratti di personalità (attitudini).

Le competenze sono costituite dai modelli teorici, dalle metodologie e dalle tecniche specifiche di un mestiere validate dalla pratica e rappresentano il saper fare di una professione.

L'acquisizione di una competenza presuppone, di solito, un momento di scolarizzazione rispetto gli strumenti di mestiere, accanto alla capacità operativa di risolvere problemi concreti lavorativi, avvalendosi degli strumenti appresi.

Le attitudini rappresentano i paradigmi di fondo, i tratti di personalità che guidano implicitamente la percezione e quindi l'azione degli individui.

Le attitudini si formano con la concreta e continua attività di adattamento/reazione agli ambienti che caratterizzano la soggettiva avventura di vita degli individui. Ambienti, eventi e persone che incontriamo sin dalle nostre prime tappe di vita e che attivano il nostro rispecchiamento positivo o negativo, formando così implicitamente i nostri modi di leggere e di muoverci nel mondo.

Il Modello MASPI partendo dalle variabili e dalle condizioni in cui si forma, si sviluppa e si evolve la personalità individuale, classifica le attitudini in modelli che permettono di descriverle, riconoscerle, misurarle e renderle confrontabili per tutti gli individui.

### Modelli, tipi di intelligenza e dimensioni attitudinali

Il MASPI è costruito su un modello di classificazione e misurazione **dinamico** e uno **statico**.

Il modello **dinamico** si basa sul processo di interazione individuo-ambiente osservabile nello schema percezione-interpretazione-azione. Questo schema mette in luce le preminenze attitudinali rispetto alle fasi che caratterizzano il **processo decisionale**, che sono:

- ascolto classificatorio (*percezione*)
- analisi comparata (*interpretazione/elaborazione*)
- progetto ipotetico (*elaborazione/anticipazione di alternative ipotesi d'azione*)
- decisione (*azione*)

e possono essere sintetizzate nella rappresentazione



Il modello **statico**, che osserva le aree psicofisiche di preferenza/eccellenza attitudinale degli individui, è costruito sulla **fisiologia del cervello**, in particolare sulle cinque aree cerebrali e ai relativi **tipi di intelligenza**:

- sistema corticale: area del pensiero metaforico, associativo, intuitivo (*emisfero destro*) e area del pensiero lineare, descrittivo, misurante (*emisfero sinistro*) – *intelligenza cognitiva*
- sistema limbico: area delle gerarchie emotive di pensiero, piacere e dispiacere – *intelligenza emotiva*
- cervelletto: area della misura e eleganza – *intelligenza motoria*
- tronco encefalico: area della forza individuale – *intelligenza energetica*

A queste aree e ai relativi tipi di intelligenza, sono riferibili le **attitudini** del modello statico del MASPI:

Intelligenza cognitiva

- attitudine sistemica (*emisfero destro*)
- attitudine analitica (*emisfero sinistro*)

Intelligenza emotiva

- espressività emotiva (*sistema limbico*)
- strategie di relazione sociale (*sistema limbico*)
- pensiero vincolo – pensiero opportunità (*sistema limbico*)

Intelligenza motoria

- eleganza non verbale (*cervelletto*)

Intelligenza energetica

- forza e energia (*tronco encefalico*)

## Le attitudini: definizioni

### Processo decisionale

#### Ascolto classificatorio

Designa l'attitudine a permanere piacevolmente in dimensione d'ascolto, di classificazione degli elementi in gioco, di analisi estetica e contemplativa, di ricerca profonda dell'essenza della realtà, di raccolta curiosa di elementi apparentemente eterogenei alla ricerca di un imprevisto legame. Tutto ciò mettendo in secondo piano il tempo necessario per arrivare alla decisione e all'azione.

L'ascolto è orientato sia agli altri e alle loro opinioni, sia all'ambiente in generale. Questa attitudine più è alta, più caratterizza una postura riflessiva, movimenti e ritmi pacati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

#### Comportamenti espressi

- attenzione all'ascolto dell'ambiente e degli altri
- disposizione riflessiva e contemplativa
- raccolta delle informazioni, ricerca di collegamenti inattesi
- assenza di ansia temporale

#### Analisi comparata

Caratterizza l'attitudine individuale nello stare piacevolmente alla ricerca delle correlazioni fra i fattori in gioco in un determinato problema o contesto, con l'obiettivo di scoprire i nessi causa-effetto ed i pesi ponderali delle eventuali concause.

L'attenzione è orientata alla ricerca di criteri e metodi per analizzare e classificare le informazioni, a individuare una risposta ai "perché", a cogliere differenze e affinità, alla definizione delle priorità.

Essendo la dimensione attitudinale del processo più vicina all'ascolto anche questa, quando elevata, si caratterizza in una postura riflessiva, movimenti e ritmi pacati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

#### Comportamenti espressi

- scoperta di correlazioni tra i diversi fattori
- ricerca di criteri e metodi per analizzare le informazioni
- definizione delle priorità e individuazione delle relazioni di causa-effetto tra i diversi elementi
- focalizzazione più sul capire e diagnosticare che sul fare



### **Progetto ipotetico**

Designa l'attitudine di quei soggetti che prediligono la simulazione di numerose soluzioni possibili.

Un'alta attitudine al progetto ipotetico si esprime nel piacere di disegnare scenari diversi, immaginare soluzioni differenti e alternative valide mantenendo aperte le possibilità e le opzioni di scelta.

Questo porta a volte a ritenere valide due alternative e a lasciare aperta la decisione su entrambe, arrivando, quando possibile, anche a metterle in atto entrambe. Un elevato progetto ipotetico si esprime nel preferire scelte inclusive di soluzioni possibili, utilizzando una logica "questa e quella". Il tempo di decisione è un fattore importante che viene tenuto in considerazione e sotto controllo.

Essendo la dimensione attitudinale del processo più vicina alla decisione, quanto più è alta tanto più caratterizza una postura più proiettata in avanti, movimenti e ritmi accelerati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

#### **Comportamenti espressi**

- pianificazione lavoro o eventi: disegno/fattibilità
- predizione di scenari diversi
- analisi degli effetti delle diverse possibili soluzioni
- discreta tensione decisionale

### **Decisione**

È l'attitudine che connota il piacere di essere coinvolti in attività decisionali tese a dare corpo ai loro progetti. La concretezza, l'azione, la tangibilità, l'ansia temporale dei risultati visibili caratterizza questa vocazione.

Un'alta attitudine alla decisione porta a esaltare il risultato e la velocità nel raggiungerlo, l'abilità di sintesi e il prestare attenzione al tempo, tanto da far diventare insofferenti e impazienti nelle situazioni in cui le soluzioni tardano a essere concretizzate e laddove sono necessari dei tempi di ascolto e elaborazione più lunghi.

Un'elevata attitudine alla decisione caratterizza una postura più proiettata in avanti, ritmi rapidi e accelerati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

#### **Comportamenti espressi**

- concretezza, azione, tangibilità
- attività di decisione per realizzare progetti
- capacità nel raggiungere obiettivi
- forte tensione al fare più che al capire

## **Intelligenza cognitiva**

### **Attitudine sistemica**

Designa l'attitudine al pensiero olistico, spaziale, associativo, non verbale, metaforico, eclettico. Una spiccata attitudine sistemica si esprime nel piacere di stare in ambienti poco ordinati e imprevedibili, nella tendenza alla conoscenza essenziale non approfondita dei molti elementi in gioco alla ricerca delle loro correlazioni metaforicamente più significative. L'attitudine sistemica risulta più in sintonia con attività che hanno a che fare con sistemi complessi, imprevedibili e multifattoriali come ad esempio quelle imprenditoriali, manageriali, commerciali, politiche, di animazione e creative.

Un'alta attitudine sistemica porta a gestire diverse attività in contemporanea, a aprire nuovi progetti e a soffrire una routine stabile e sempre uguale.

#### **Pensiero**

- spaziale
- associativo
- analogico
- metaforico
- eclettico

#### **Comportamenti espressi**

- inclinazione a una visione generale
- interesse per la globalità e la complessità dei fenomeni
- preferenza per ambienti imprevedibili e disordinati
- conoscenza concentrata sugli elementi essenziali
- pensiero laterale, uso di associazioni e metafore
- propensione ad allargare il campo di analisi più che a approfondire e focalizzare i singoli elementi che caratterizzano il campo cognitivo

### Attitudine analitica

È l'attitudine al pensiero temporale, numerico, verbale, progettuale, focalizzato e approfondito. Le persone con spiccata attitudine analitica amano ambienti ordinati e prevedibili, tendono ad esaltare alcuni elementi che ritengono degni di approfondimento, relegando sullo sfondo percettivo tutti gli altri che ritengono secondari; le attitudini analitiche risultano più coerenti con ruoli ed attività professionali centrate sulla coerenza specialistica quali specializzazione tecnologica, scientifica, clinica, amministrativa, normativa e procedurale. Le persone con attitudine analitica alta amano l'ordine e applicano con successo metodi che consentono loro di misurare i risultati e rendere più efficienti i processi per ottenerli.

#### Pensiero

- temporale
- lineare
- verbale
- numerico
- focalizzato

#### Comportamenti espressi

- inclinazione a concentrarsi sui dettagli
- analisi approfondita dei singoli elementi del problema
- preferenza per ambienti prevedibili e ordinati
- conoscenza approfondita in campi specifici
- logica sequenziale, competenze e metodi analitici
- propensione a approfondire e focalizzare gli elementi che caratterizzano il campo cognitivo, più che allargare il campo di analisi

### Intelligenza emotiva

#### Espressività emotiva

Rappresenta l'attitudine a esprimere le emozioni nella comunicazione verbale e non verbale. Le valenze emotive arricchiscono in modo più o meno evidente le interazioni e contribuiscono in modo significativo a costruire le relazioni, facilitando o rendendo più complessi da gestire gli scambi con gli altri.

#### Comportamenti espressi (intensità del contenuto emotivo della comunicazione)

- libera espressione delle proprie reazioni emotive (amichevolezza)
- espressione spontanea delle proprie emozioni (empatia)
- tendenza a non esprimere le proprie emozioni (freddezza)
- reazioni emotive mutevoli a seconda della situazione (umoralità)

#### Strategia di relazione sociale

Questa attitudine coglie i paradigmi impliciti che regolano le relazioni sociali tra gli individui, cioè a sistemi di relazione che è possibile riferire a due tipi di strategie.

**Strategia verticale:** privilegia la tendenza implicita a dare particolare importanza valoriale al principio di autorità attiva e passiva quale regolatore e ordinatore primario dei rapporti sociali. Questa strategia si manifesta nell'assunzione di un atteggiamento di superiorità/comando con le persone ritenute di rango inferiore e un atteggiamento di obbedienza o di richiesta di rassicurazione con le persone ritenute di rango superiore. Una spiccata attitudine alla verticalità si esprime usualmente in atteggiamenti giudicanti, prescrittivi, valutativi, di comando, di obbedienza.

La strategia verticale porta a preferire ambienti organizzativi strutturati, il rispetto delle regole, delle procedure e dei ruoli gerarchici indipendentemente dalle persone che li ricoprono. Questa strategia si esprime nell'attitudine **gerarchica**.

**Strategia orizzontale:** privilegia la tendenza a attribuire un'implicita valenza valoriale alla relazione negoziale interpersonale. La strategia orizzontale tende a far risaltare la dimensione di scambio simmetrico e paritario nel rapporto interpersonale e sociale. Questa strategia si manifesta nel privilegiare il rapporto, nel preferire contesti organizzativi aperti e flessibili e ambienti lavorativi in cui le posizioni di status gerarchico sono messe in secondo piano e non influenzano le relazioni. La strategia orizzontale porta a preferire l'uso della convinzione, del coinvolgimento e della collaborazione piuttosto che del comando. Questa strategia si esprime nell'attitudine **negoziale**.

#### Attitudine gerarchica: comportamenti espressi

- importanza del valore dell'autorità
- relazione basata su comando/obbedienza
- propensione a giudicare, valutare gli altri
- preferenza per contesti strutturati gerarchicamente
- apprezzamento di ruoli chiari e definiti

#### Attitudine negoziale: comportamenti espressi

- importanza della relazione negoziale
- inclinazione a usare la persuasione (confronto, teamworking)
- scambio e ascolto paritario nelle relazioni interpersonali
- preferenza per contesti non strutturati e paritari
- convincimento reciproco, indipendentemente dai ruoli

### **Pensiero vincolo - opportunità**

Questa attitudine coglie i paradigmi impliciti che mettono in primo piano alcuni elementi e aspetti della realtà rispetto a altri, dando così una connotazione più di vincolo e di fattibilità concreta e viceversa di opportunità e possibilità. Queste due prospettive attitudinali possono essere, in modo convenzionale, connotate con i termini di pensiero vincolo e di pensiero opportunità.

**Pensiero vincolo:** rappresenta una prospettiva di lettura della realtà che tende ad esaltare gli elementi in grado di garantire la fattibilità oggettiva e la praticabilità concreta di azioni e fenomeni. Il pensiero vincolo è teso a mettere in evidenza gli eventuali ostacoli e le difficoltà che caratterizzano il perseguimento degli obiettivi o la realizzazione concreta di un'attività, mira a verificare il rispetto normativo, la concreta disponibilità di risorse e l'effettiva presenza delle condizioni di attuabilità di qualsiasi progetto o azione. Il pensiero vincolo è rappresentato da un paradigma percettivo che privilegia il "bicchiere mezzo vuoto" nella lettura della realtà.

Un forte approccio attitudinale guidato dal pensiero vincolo pone in primo piano i rischi di una eccessiva innovazione e tende a riproporre modalità e attività storicamente consolidate e perciò ritenute più sicure, della serie "si è sempre fatto così!".

Se l'attitudine al pensiero vincolo risulta alta, in presenza di un basso pensiero opportunità, si può connotare come pensiero ostacolante e contrario al cambiamento.

**Pensiero opportunità:** connota una prospettiva di lettura della realtà tendente ad esaltare gli aspetti di opportunità di ambienti e situazioni e a porre, nel contempo, sullo sfondo gli aspetti di vincolo. La propensione attitudinale al pensiero opportunità spinge l'attenzione sulle possibilità di sviluppo, di innovazione e sulle opportunità non ancora sperimentate. L'approccio caratterizzato dal pensiero opportunità assume un paradigma percettivo che privilegia il "bicchiere mezzo pieno" nella lettura della realtà. Si caratterizza con l'attitudine a "buttare il cuore oltre gli ostacoli", a volte tramutando i vincoli in opportunità. Se l'attitudine al pensiero opportunità risulta alta si può connotare come pensiero generativo, creativo e sperimentale. In questo caso, se il pensiero vincolo risulta molto basso o il rapporto tra i due risulta pesantemente sbilanciato verso il pensiero opportunità, il pensiero positivo può estremizzarsi in comportamenti velleitari, in progetti poco realizzabili nei contesti organizzativi, ricchi di vincoli oggettivi. Un'eccessiva predisposizione al pensiero opportunità può invece apparire vincente in tutti i contesti artistici che rappresentano campi dove la fantasia e la creatività possono dilagare.

#### **Pensiero vincolo: comportamenti espressi**

- controllo degli elementi di garanzia di fattibilità
- minimizzazione dei rischi
- cautela verso le novità
- avversione al rischio

#### **Pensiero opportunità: comportamenti espressi**

- attenzione alle possibilità di sviluppo e innovazione
- propensione al rischio
- entusiasmo verso le novità
- tendenza a sviluppare progetti creativi

## **Intelligenza motoria**

### **Eleganza non verbale**

Questa attitudine prende in esame il livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale (postura corporea, uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, articolazione convenzionale delle mani e delle braccia, espressività facciale ecc.). La dote della misura e del coordinamento fisico segnala la capacità implicita ed acquisita degli individui di dosare l'energia corporea in coerenza con le diverse situazioni di interazione ambientale.

Il corpo e la comunicazione non verbale testimoniano la certificazione della naturalità e della coerenza tra comunicazione cognitiva (verbale) e di quella emotiva (non verbale). In caso di dissonanza tra il linguaggio verbale e quello non verbale (motorio) si tende ad attribuire più credibilità ai segnali non verbali. Con il linguaggio verbale si può mentire scientemente, con quello non verbale è molto più difficile mentire o occultare le sensazioni emotive. Il corpo è sistematicamente in presa diretta con gli stati emotivi, pertanto è poco controllabile scientemente. Per tale ragione il linguaggio non verbale si presenta come un lapsus di verità e di sincerità che testimonia il concreto modo di sentire, non sempre concordante col dire. Pertanto, non rappresenta una provocazione senza senso l'affermazione che recita: "se volete scoprire la sincerità nella comunicazione umana, mettete sullo sfondo l'audio delle parole ed esaltate i segnali non verbali, percepiti da tutti i sensi, in prima istanza dalla vista".

Le fughe dall'eleganza sono rappresentate da quelle orchestrazioni di segnali non verbali che generalmente vengono connotate come: goffaggine (titubanza di governo energetico), grossolanità (forzatura energetica), rigidità (castigo emotivo).

In tutte le attività lavorative che implicano intense e numerose relazioni sociali la naturalità espressiva e l'eleganza non verbale rappresentano una dote importante di successo, anche se spesso rappresenta un processo che si muove sotto la soglia della consapevolezza. Un'eleganza non verbale che fluisce con naturalità, improntata da espressività libera, non artefatta né recitata, può rappresentare la chiave d'accesso privilegiata per generare negli interlocutori la percezione di affidabilità personale.

(segue)

È inoltre ovvio che la misura e l'eleganza rappresentano un fattore vincente indispensabile per tutte le attività, professionali e non, che richiedono la misura corporea in termini di performance (attività quali lo sport, il teatro, la danza e così via).

#### **Comportamenti espressi**

- sintonia tra parola e gesto
- coordinazione efficace di tutti i segnali della comunicazione non verbale, coerente in ogni situazione e contesto (alta)
- comportamento non verbale principalmente coerente con i ruoli e funzionale alle situazioni (media)
- atteggiamento innaturale e a volte goffo soprattutto in situazioni di stress (bassa)

## **Intelligenza energetica**

### **Forza e energia**

Caratterizza l'attitudine all'influenzamento di persone e ambienti, si può connotare sinteticamente come forza leaderistica, ovvero quella capacità di rappresentare un riferimento di emulazione individuale forte, di lasciare il segno in soggetti e cose. La presenza individuale di forza attribuisce vigore e visibilità a tutte le altre attitudini. Le attività di comando, di alto influenzamento culturale e, in genere, di protagonismo nella gestione e nel cambiamento, hanno bisogno di forza individuale per avere successo.

A livello di forza leaderistica personale, questa attitudine rappresenta la capacità di superare gli ostacoli del contesto, di reggere con forza i conflitti relazionali, di sostenere la solitudine quando si è convinti delle proprie ragioni, di difendere le proprie opinioni per perseguire anche obiettivi molto sfidanti. È una componente di resistenza a situazioni di stress e una risorsa per affrontare e superare le difficoltà.

#### **Comportamenti espressi**

- superare gli ostacoli del contesto
- governare autorevolmente conflitti relazionali
- difendere con forza le proprie opinioni
- perseguire con determinazione gli obiettivi
- saper reggere situazioni di inevitabile impopolarità

## **Metodi e criteri psicometrici**

Il report è elaborato sul questionario realizzato da Gian Luca D'Apote - C4C Coaching, è costituito da 88 item, ognuno basato su una scala Likert a 6 punti (da 0 a 5).

I livelli di presenza dell'attitudine indagata corrispondono a: (0) mai vero, (1) raramente vero, (2) a volte vero, (3) spesso vero, (4) quasi sempre vero, (5) sempre vero; il punteggio per singolo item può dunque oscillare tra 0 e 5. Maggiore è il punteggio, maggiore è il livello dell'attitudine rilevata nella persona. I risultati esprimono la misura delle singole attitudini e vengono elaborati con i valori *bassa*, *media medio-alta*, *alta* in relazione al quartile di riferimento del campione della popolazione.

Le **11 attitudini** indagate dal MASPI sono:

- Processo decisionale: ascolto classificatorio, analisi comparata, progetto ipotetico, decisione
- Intelligenza cognitiva: attitudine sistemica, attitudine analitica
- Intelligenza emotiva:
  - espressività emotiva (distaccata, empatica, amichevole, mutevole),
  - strategie di relazione sociale (negoziale, gerarchica),
  - pensiero vincolo – pensiero opportunità
- Intelligenza motoria: misura e eleganza non verbale
- Intelligenza energetica: forza e energia

## Note

Questo report contiene informazioni riservate e confidenziali. Le informazioni raccolte sono trattate con la massima responsabilità, in modo strettamente riservato e nel rispetto delle vigenti normative sulla privacy.

Il report è stato elaborato considerando le risposte date al questionario MASPI – *Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali* - conferite volontariamente in modalità di auto-compilazione, pertanto il risultato qui esposto dovrebbe essere collocato nel contesto di altri fattori pertinenti come i dati biografici del soggetto rispondente, l'attuale situazione personale e professionale, le sue motivazioni, abilità e competenze.

## Bibliografia e materiali di approfondimento

- *Professionalità, attitudini e carriera*, Roberto Vaccani (Rizzoli Etas, 2003) – per maggiori dettagli sulla logica del Modello MASPI
- *Stress, mobbing e dintorni*, Roberto Vaccani (Rizzoli Etas, 2007) – per approfondimenti sulla dinamica che lega salute (stress), scelte di mestiere e attitudini

• [maspi.eu](http://maspi.eu) – video training per approfondimenti sul Modello MASPI e il suo utilizzo nelle scelte di carriera

## Confronto Profilo Personale con famiglie professionali

I risultati del confronto hanno lo scopo di fornirti stimoli di riflessione e indicazioni utili a supporto di scelte più consapevoli di possibili percorsi professionali, non sono in nessun modo una valutazione prescrittiva da osservare tassativamente.

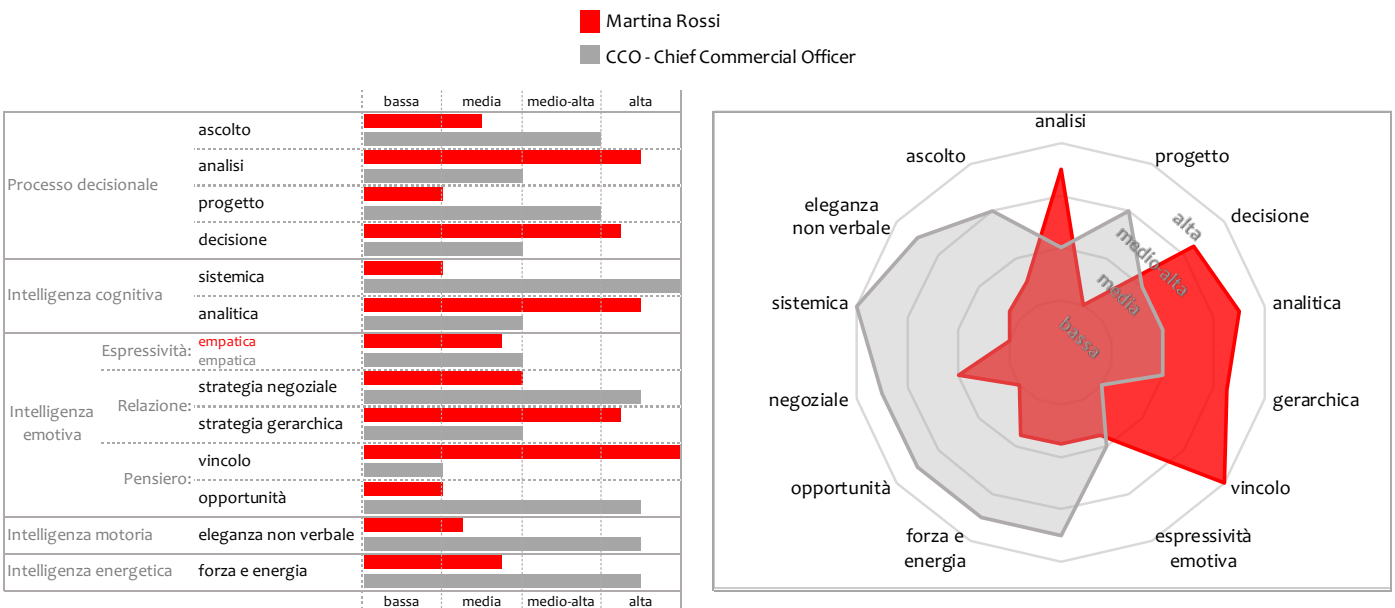
A titolo esemplificativo e non esaustivo, in questa sezione del report trovi la descrizione di alcune famiglie professionali in cui sono state evidenziate le attitudini rilevanti che le caratterizzano maggiormente e, a titolo di esempio, un confronto del tuo Profilo Personale con un ruolo professionale di quella famiglia. Ti invitiamo a considerare i risultati del confronto come un utile stimolo per capire in quali percorsi professionali le tue attitudini sono punti di forza e per aprire ulteriori opportunità di apprendimento grazie all'uso di strumenti e servizi messi a tua disposizione.

L'indice attitudinale di affinità è calcolato come differenza ponderata tra il punteggio ottenuto dalle risposte di autovalutazione del questionario e il relativo punteggio assegnato al ruolo ideale di riferimento. L'indice varia tra 0 e 1, dove 0 indica affinità minima e 1 affinità massima.

### Famiglia professionale: **Manager**

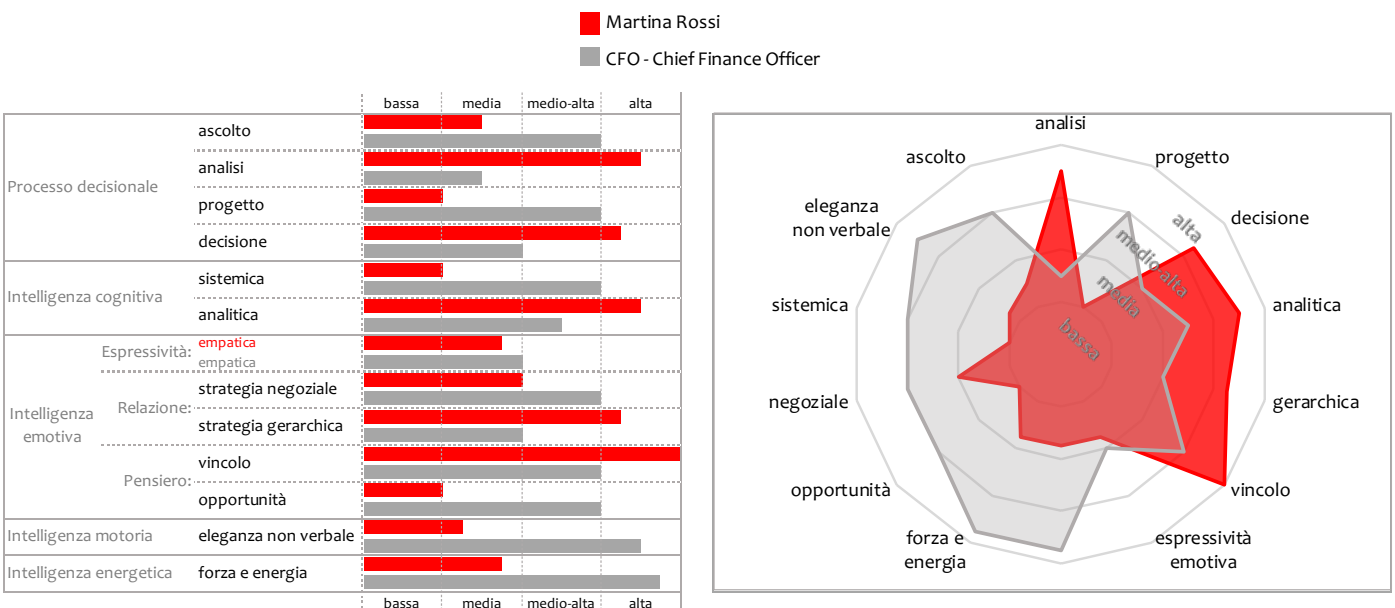
Si tratta di ruoli la cui attività è la gestione di persone e risorse (forza e energia), il coordinamento (strategia negoziale), di ascolto più che di decisione, nel quale è necessario muoversi in ambienti interni e esterni all'azienda di notevole complessità e imprevedibilità (attitudine sistemica). In rapporto con numerosi interlocutori diversi (strategia negoziale), rappresentante dell'immagine aziendale (misura e eleganza), con elevata capacità d'influenzamento (forza e energia) nel presidio dell'intera funzione. Prevale il pensiero opportunità in ruoli di sviluppo (mercati e risorse, es. CEO – Chief Executive Officer, CCO – Chief Commercial Officer, CMO – Chief Marketing Officer) e un buon bilanciamento con il pensiero vincolo in ruoli di controllo (finanze e asset aziendali, es. CFO – Chief Finance Officer, CTO – Chief Technical Officer, CRO – Chief Risk Officer).

#### Manager: confronto con CCO - Chief Commercial Officer



Indice attitudinale di affinità ★★★★★ 0,24

#### Manager: confronto con CFO - Chief Finance Officer



Indice attitudinale di affinità ★★★★★ 0,38

## Famiglia professionale: Sales e Marketing

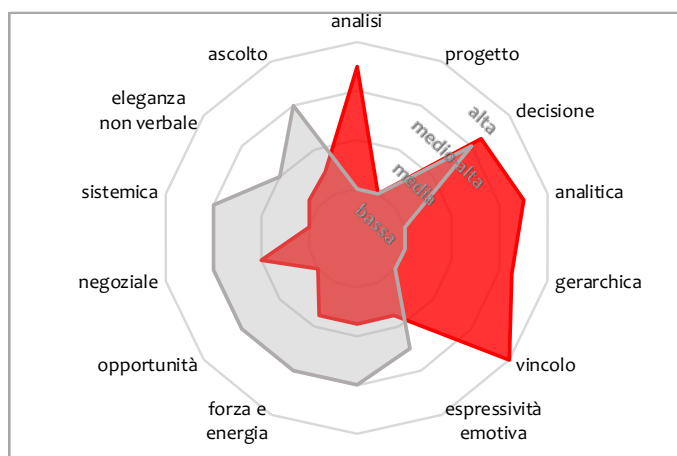
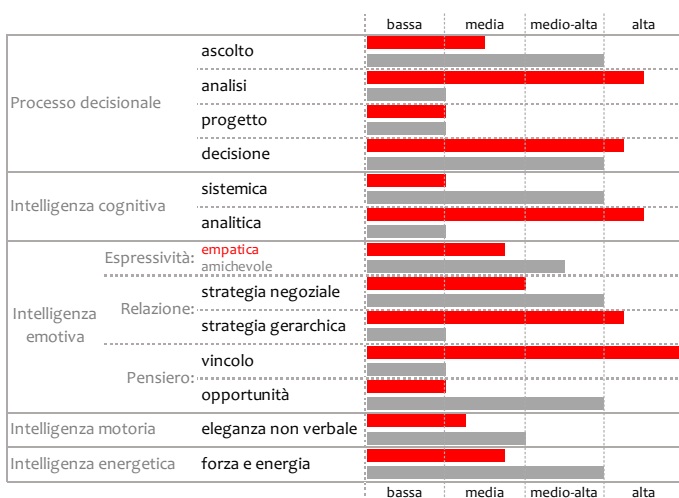
Attitudine prevalente di questa famiglia professionale, che ha come obiettivo comune lo sviluppo del business, è l'elevato pensiero opportunità. Questo è uno dei fattori vincenti nelle attività innovative come ad esempio lo sviluppo di nuove strategie e nuovi prodotti o nelle attività di acquisizione nuovi clienti, dove è determinante una visione positiva della realtà e una cultura degli errori come occasioni di apprendimento.

È generalmente richiesta a queste professionalità una buona capacità di elaborazione delle idee (analisi e progetto) mantenendo una certa propensione alla presa di decisione. Chiamati a gestire contesti e processi complessi, i ruoli di questa famiglia professionale richiedono in prevalenza un'attitudine sistemica, mentre quella analitica è richiesta solo per quelle figure che si occupano prevalentemente di analisi di dati quantitativi (ricerche di mercato, analisi di trend, analisi dei risultati campagne, etc.).

Il lavoro a stretto contatto con i clienti e la richiesta di coordinamento con le altre funzioni aziendali richiedono una strategia di relazione negoziale, un livello medio-alto di espressività (empatia) e sviluppate capacità comunicative (eleganza non verbale), nonché un'elevata carica energetica, determinazione e orientamento ai risultati (forza e energia).

### Sales e Marketing: confronto con Coordinatore rete commerciale

■ Martina Rossi  
■ Coordinatore rete commerciale

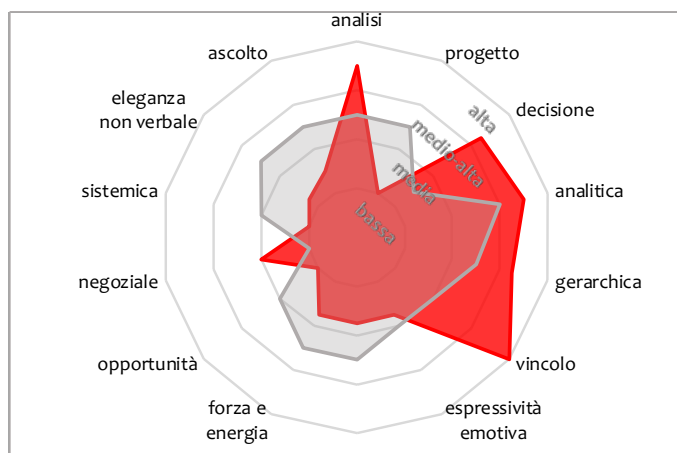
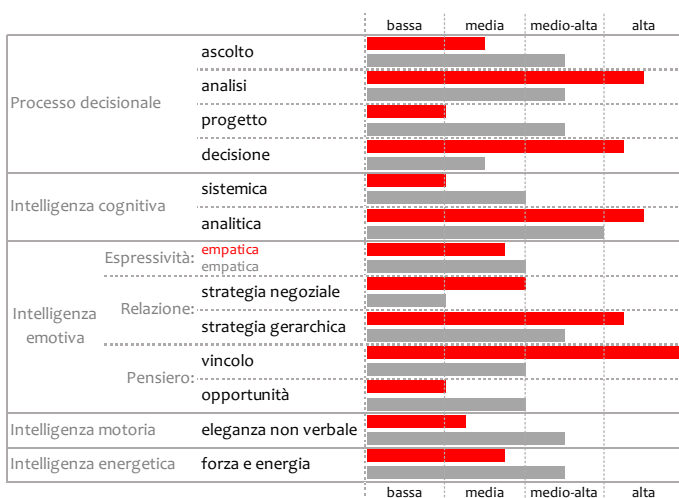


Indice attitudinale di affinit  ★★★★★

0,37

### Sales e Marketing: confronto con Marketing Analyst

■ Martina Rossi  
■ Marketing Analyst



Indice attitudinale di affinit  ★★★★★

0,42

## Famiglia professionale: Amministrazione e controllo

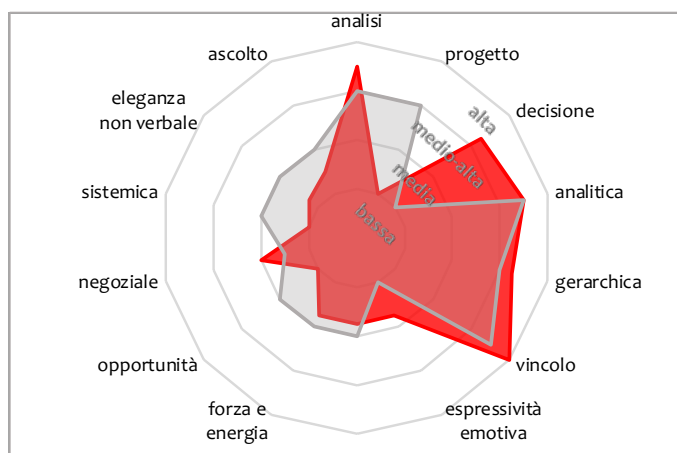
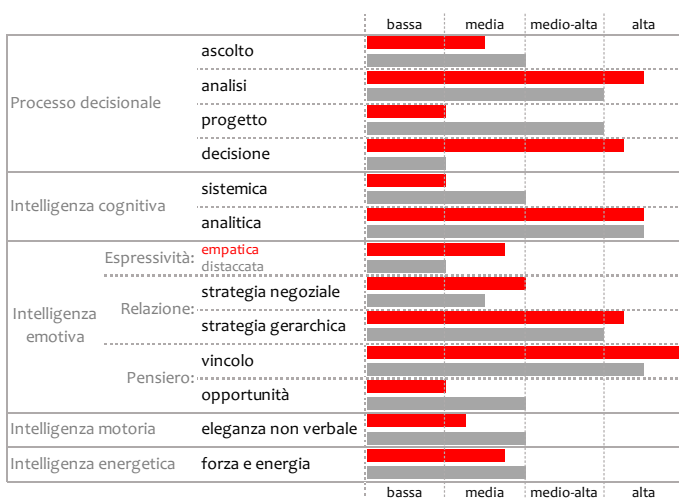
Si tratta di ruoli specialistici, dove è richiesta elevata competenza tecnica, capacità di analisi rigorose, controllo degli allineamenti dei processi lavorativi rispetto alle previsioni di attività (attitudine analitica).

Un'altra dimensione significativa di questi ruoli è il rigoroso rispetto dei vincoli aziendali, quali il budget a disposizione, i modi e i tempi di processi e procedure (pensiero vincolo). La forza di queste professionalità è giocata prevalentemente sulla competenza e sulla capacità di padroneggiare gli strumenti di analisi e quindi è richiesta una carica energetica personale medio-bassa (forza e energia).

Tanto la capacità di decisione (processo decisionale) quanto il tipo di strategia di relazione sociale (negoziale – gerarchica) possono variare a seconda del ruolo e del grado di interazione con le altre funzioni aziendali e con interlocutori esterni (es. responsabile ufficio acquisti).

### Amministrazione e controllo: confronto con Financial Analyst

■ Martina Rossi  
■ Financial Analyst

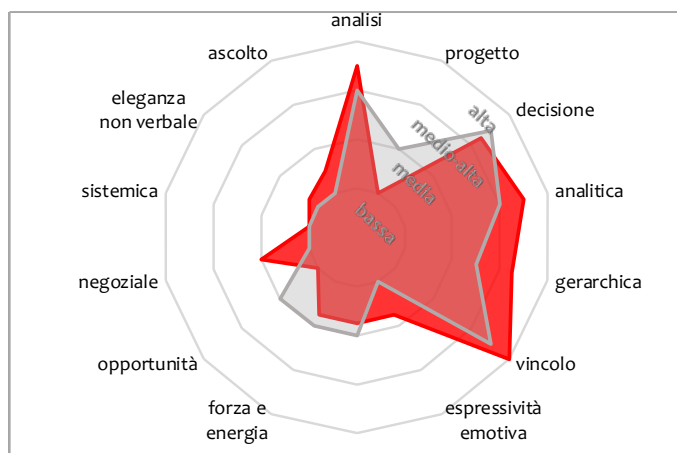
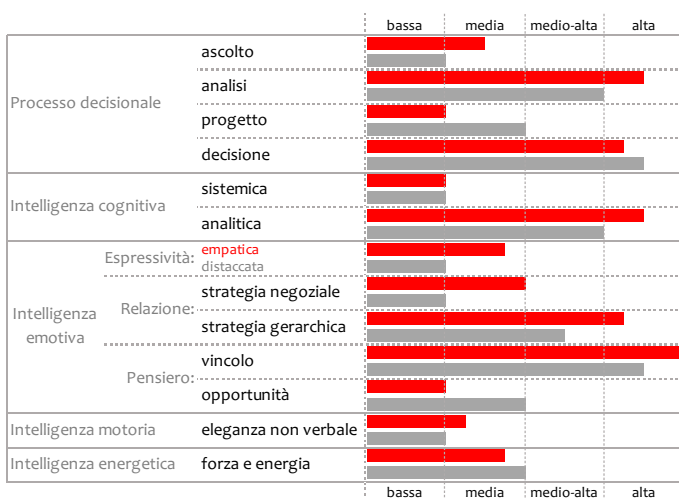


Indice attitudinale di affinità ★★★★★

0,72

### Amministrazione e controllo: confronto con Buyer Manager - Responsabile Acquisti

■ Martina Rossi  
■ Buyer Manager - Responsabile Acquisti



Indice attitudinale di affinità ★★★★★

0,95



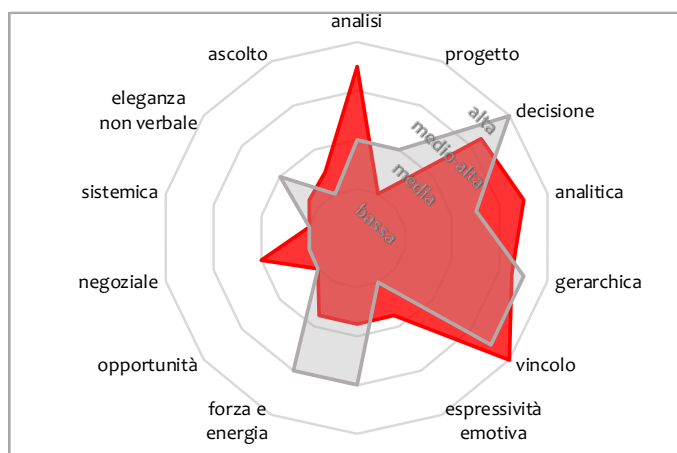
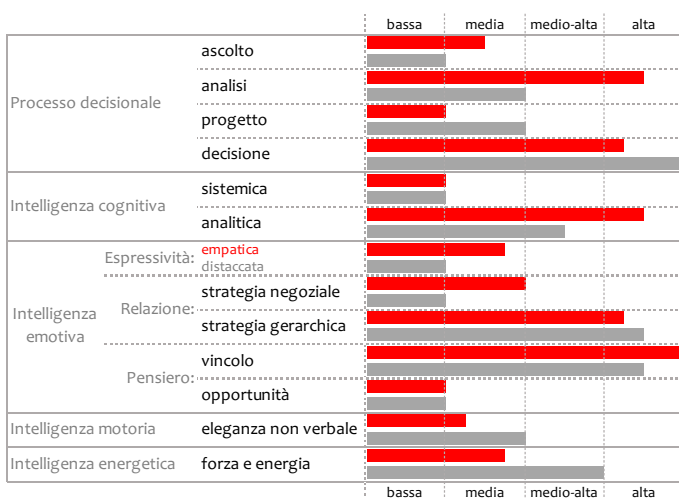
## Famiglia professionale: Produzione e operations

Si tratta di ruoli operativi, dove è richiesta una competenza tecnica specifica (attitudine analitica) e un orientamento all'efficienza e alla realizzazione del risultato (decisione) nel rispetto di processi e procedure standard (pensiero vincolo).

Generalmente questi ruoli professionali implicano lavoro individuale o in linea di comando che richiedono una strategia di relazione gerarchica, che può essere bilanciata con quella negoziale per quelle figure inserite in team di lavoro.

### Produzione e operations: confronto con Manager di Produzione

■ Martina Rossi  
■ Manager di Produzione

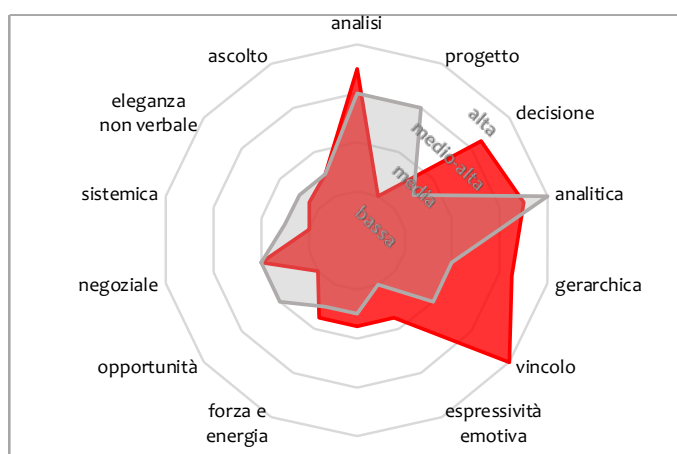
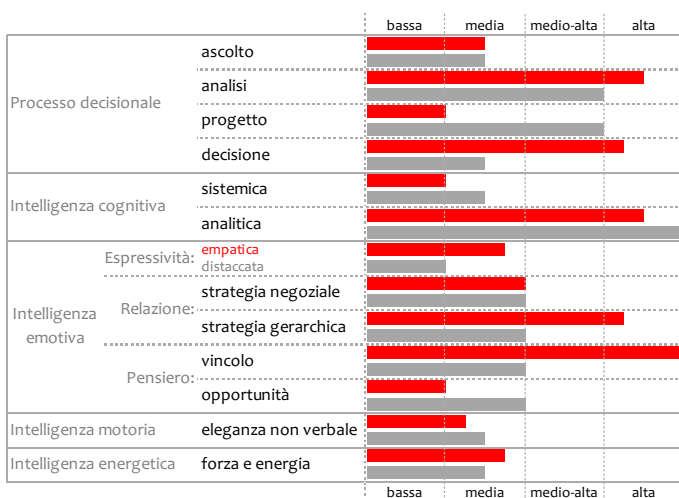


Indice attitudinale di affinità ★★★★★☆

0,80

### Produzione e operations: confronto con Ricercatore Specialist - Farmaceutico

■ Martina Rossi  
■ Ricercatore Specialist - Farmaceutico



Indice attitudinale di affinità ★★★★★☆

0,62

## Famiglia professionale: Staff

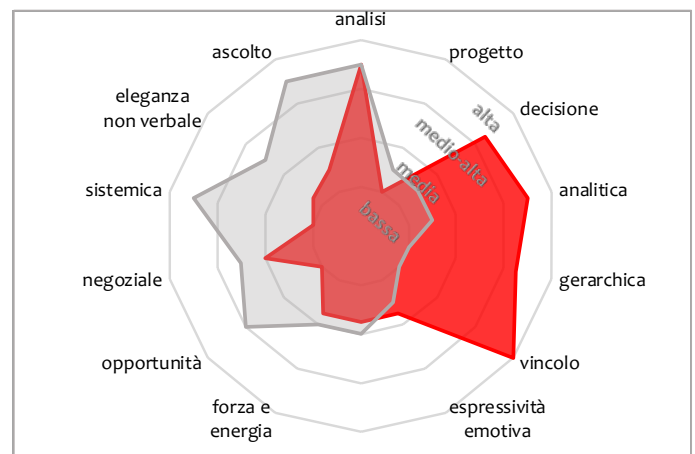
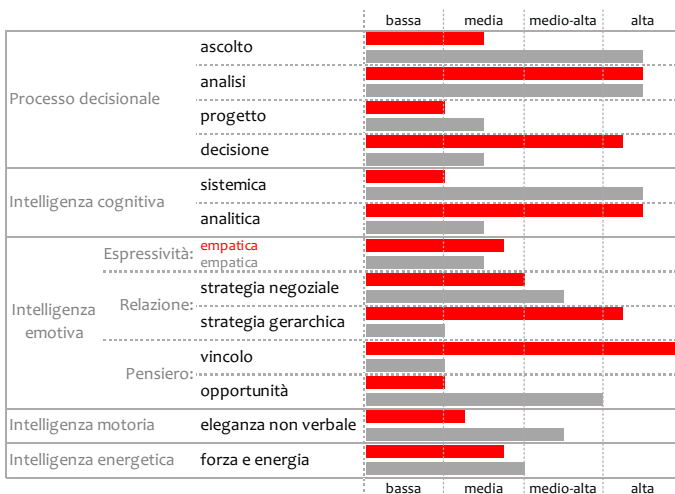
Si tratta di ruoli che svolgono attività di tipo consulenziale, in cui è richiesta una capacità di ascolto e elaborazione medio alta e che rimandano la decisione finale alle altre funzioni aziendali (cliente interno). Il relazionarsi con diversi interlocutori e funzioni richiede capacità di coordinamento (strategia di relazione negoziale) e buone capacità comunicative (empatia, eleganza non verbale).

In genere non è richiesto un livello di forza e energia elevato in quanto la decisione e la gestione di potenziali conflitti, sono demandati al committente.

A seconda del tipo di funzione e di servizio richiesti, può essere efficace e adatto un elevato pensiero opportunità (es. HR Recruiter, Data Scientist), un alto pensiero vincolo (es. Legal Specialist) o un buon bilanciamento (es. Business Analyst).

### Staff: confronto con HR Recruiter

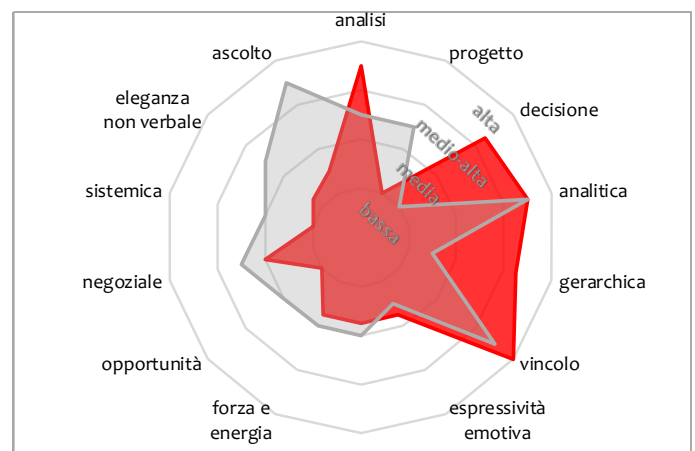
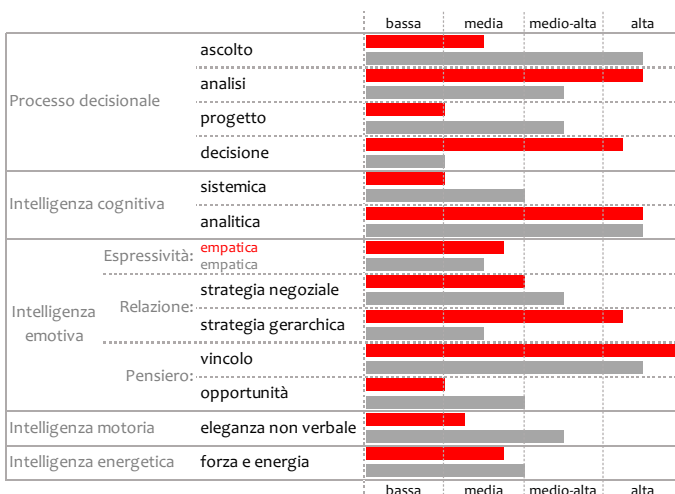
■ Martina Rossi  
■ HR Recruiter



Indice attitudinale di affinità ★★★★★ 0,42

### Staff: confronto con Legal Specialist

■ Martina Rossi  
■ Legal Specialist



Indice attitudinale di affinità ★★★★★ 0,56