



High Potential Talent

Competenze fondamentali per la leadership emergente

Report di: Sam Poole

ID: HC560419

Data: 05.11.2020

Norma: Global

INTRODUZIONE

La competizione per assicurarsi i talenti migliori è sempre più agguerrita e il futuro di molte organizzazioni dipende proprio dall'identificazione e dallo sviluppo dei propri leader. Preparare persone di talento per ruoli importanti è una delle priorità delle organizzazioni più brillanti. Trovare modi utili per identificare e valorizzare queste persone, però, rimane una delle loro principali difficoltà.

Alcune persone che sembrano avere potenziale di leadership spesso si rivelano inefficaci. Invece, molte persone di talento non sono prese in considerazione per promozioni importanti perché non spiccano abbastanza. Il modello Hogan High Potential (HIPO) semplifica il processo di identificazione dei talenti da sviluppare per il conseguimento di obiettivi di business importanti.



IL MODELLO DI POTENZIALE:

Il modello Hogan HIPO e l'Hogan High Potential Talent Report sono frutto di un'estensiva ricerca scientifica. Il modello si articola in tre dimensioni imprescindibili per il successo in un ruolo di leadership: (1) fondamenta della leadership; (2) capacità di emergere; (3) efficacia. Ciascuna dimensione comprende a sua volta tre competenze fondamentali per il presidio della dimensione stessa.

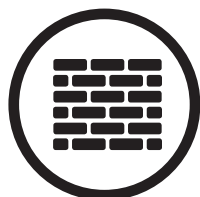
- **Leadership Foundations** si riferisce alla capacità individuale di gestire la propria carriera, di interagire con gli altri in maniera positiva ed essere un buon cittadino organizzativo.
- **Leadership Emergence** si riferisce alla probabilità di distinguersi, emergere ed essere identificato come leader all'interno dell'organizzazione.
- **Leadership Effectiveness** si riferisce alla capacità individuale di guidare con successo un team verso il raggiungimento di risultati produttivi.

Le tre dimensioni indicate nel nostro modello HIPO sono legate alla personalità. Il presente report individua i punti di forza e le aree di debolezza di un individuo nelle tre dimensioni indicate e suggerisce azioni di sviluppo specifiche e mirate.

COME UTILIZZARE IL REPORT

L'obiettivo dell'Hogan High Potential Talent Report è aiutare leader e organizzazioni a individuare lo stile naturale di leadership di una persona. Pur non essendovi punteggi "giusti" o "sbagliati", il report ha lo scopo di aiutare i leader emergenti a essere più efficaci e quelli efficaci a emergere. L'obiettivo è di individuare le aree su cui concentrare gli sforzi per massimizzare il potenziale di leadership.

SINTESI SEZIONE REPORT



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

Il potenziale di leadership si basa su determinati attributi personali che si rivelano elementi fondanti dell'efficacia professionale. Prima di poter assumere un ruolo di leadership, è necessario dimostrare la propria capacità di fornire un contributo al team e consolidare la propria reputazione di persona affidabile e produttiva.

AREA DI COMPETENZA

Adesione ai processi: rispetto di regole e convenzioni

Apertura mentale: risoluzione di un'ampia gamma di problemi di business

Interazione con gli altri: atteggiamento collaborativo, gradevole e gratificante nel rapportarsi con le altre persone

PUNTEGGI BASSI

Flessibile e veloce, può essere impulsivo e testare i limiti

Concreto, pragmatico, tattico e meno visionario

Entra in competizione con gli altri, può apparire brusco e diretto

PUNTEGGI ALTI

Scrupoloso, si mostra come un "impiegato modello" affidabile

Creativo, aperto, strategico e visionario

Collaborativo e affabile, può apparire discreto e diplomatico



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

Il potenziale di leadership dipende dalla misura in cui una persona viene percepita come leader. Chi emerge come leader è capace di farsi percepire come tale distinguendosi dagli altri, facendosi notare e risultando influente.

AREA DI COMPETENZA

Distinguersi: promozione dei propri contributi

Influenzare gli altri: capacità di convincere gli altri a perseguire gli obiettivi desiderati

Intessere relazioni: creazione di relazioni e reti strategiche

PUNTEGGI BASSI

Più interessato a essere produttivo che a ottenere riconoscimento per il proprio operato, può essere restio a promuovere se stesso

Competente e autonomo, ma poco abile o non disposto a indirizzare gli altri in una direzione specifica

Sicuro di sé, indipendente, autonomo e restio a dipendere dagli altri

PUNTEGGI ALTI

Affascinante, sicuro di sé, carismatico e a proprio agio nel prendersi i meriti del proprio operato

Disposto ad assumersi la responsabilità, proporre suggerimenti ed esercitare la propria influenza

Socievole, estroverso e interessato a sviluppare relazioni e reti strategiche.

SINTESI SEZIONE REPORT



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

Il potenziale di leadership prevede la capacità di costruire e portare avanti nel tempo team che raggiungono prestazioni di livello elevato. Un leader efficace attrae persone di talento all'interno del team, facendo sì che queste restino e sviluppino ulteriormente il loro potenziale. Successivamente, si assicura le risorse necessarie, rimuove gli ostacoli al successo e raggiunge gli obiettivi organizzativi strategici.

AREA DI COMPETENZA

Gestire il Business: raggiungimento degli obiettivi organizzativi critici per il business

Gestire le risorse: approvvigionamento, ottimizzazione e allocamento delle risorse chiave

Guidare gli altri: abilità di motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni

PUNTEGGI BASSI

Meno assertivo nel suo modo di proporre le idee agli altri, può mostrare scarso interesse nell'assumersi la responsabilità e nel guidare le persone

Cerca di minimizzare i rischi, può trovare difficile pianificare le risorse necessarie e può essere restio a contrarre impegni

Indipendente e orientato al compito, tende a evitare di stimolare gli altri per raggiungere obiettivi condivisi

PUNTEGGI ALTI

Disposto ad assumersi la responsabilità, fissare obiettivi, fornire linee guida e spingere gli altri ad agire verso i risultati desiderati

Deciso e a proprio agio nel correre rischi calcolati, pianifica in anticipo ma resta flessibile in situazioni di pressione

Coinvolgente e paziente, è un esempio di impegno per gli altri e individua obiettivi di gruppo adeguati

SINTESI DEL PROFILO

Di seguito la sintesi del suo profilo Hogan High Potential. Le 9 competenze essenziali per il successo professionale sono presentate in ordine di classificazione laddove 1 rappresenta il punteggio più alto e 9 il punteggio più basso.

Per aiutarla a comprendere meglio i suoi punti di forza e le opportunità di sviluppo, i punteggi sono anche associati a un colore che può essere confrontato con i punteggi di un ampio gruppo di professionisti, manager e leader. I possibili punti di forza e aree di sviluppo sono associati ai punteggi di ciascun livello.



Leadership Foundations

6 **ADESIONE AI PROCESSI**
Seguire processi e procedure

2 **APERTURA MENTALE**
Risolvere un'ampia gamma di problemi di business

1 **APPROCCIO ALLA COLLABORAZIONE**
atteggiamento cooperativo, gradevole e gratificante nel rapportarsi con le altre persone



Leadership Emergence

8 **DISTINGUERSI**
Promuoversi

7 **INFLUENZARE GLI ALTRI**
Convincere gli altri a perseguire gli obiettivi desiderati

4 **INTESSERE RELAZIONI**
Creare relazioni e reti strategiche



Leadership Effectiveness




3 **GESTIRE IL BUSINESS**
Raggiungere obiettivi organizzativi fondamentali

5 **GESTIRE LE RISORSE**
Assicurarsi, ottimizzare e impiegare risorse chiave

9 **GUIDARE GLI ALTRI**
Motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni

LE MIE AREE DI INTERESSE SPECIFICHE

PUNTEGGI PIÙ ALTI

- 1**  **APPROCCIO ALLA COLLABORAZIONE**
- 2**  **APERTURA MENTALE**
- 3**  **GESTIRE IL BUSINESS**

PUNTEGGI PIÙ BASSI

- 7**  **INFLUENZARE GLI ALTRI**
- 8**  **DISTINGUERSI**
- 9**  **GUIDARE GLI ALTRI**



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

6 ADESIONE AI PROCESSI

Seguire processi e procedure

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione tendono a essere responsabili, a lavorare con impegno, a prestare attenzione ai dettagli e ad assumere un ruolo positivo in termini di comportamenti di cittadinanza organizzativa. Le persone che ottengono un punteggio più basso tendono ad adattarsi facilmente, a essere flessibili e a proprio agio nelle situazioni di incertezza ma possono avere la tendenza a mettere alla prova i limiti e trascurare i dettagli.

PRUDENZA

Quanto una persona è scrupolosa, inquadrata e affidabile

68

Punteggi più bassi

- ⊕ Flessibile, a proprio agio nelle situazioni ambigue
- ⊖ Restio alla supervisione, testa i limiti

Punteggi più alti

- ⊕ Affidabile, segue le regole, organizzato
- ⊖ Inquadrato e restio ai cambiamenti

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Eviti di seguire metodi sicuri o regole precise senza riflettere sull'origine e sulle motivazioni delle stesse. Pur eseguendo correttamente le sue mansioni, prediligere parametri di processo chiari potrebbe impedirle di cogliere possibilità di miglioramento o portarla a sottovalutare nuovi approcci. Provi a chiedere agli altri suggerimenti su opportunità di miglioramento e cambiamenti utili.
- ⊕ Chieda ai suoi collaboratori diretti cosa ne pensano del suo livello di coinvolgimento nel lavoro e quali sono le loro sensazioni a riguardo. Si può imparare di più quando si è responsabili del proprio lavoro e dei propri errori. Permetta loro di avvisarla quando il suo coinvolgimento nei dettagli operativi diventa eccessivo. Quando questo accade, li ringrazi e modifichi il suo comportamento di conseguenza.
- ⊕ La sua etica professionale, la cura dei dettagli e il suo modo responsabile di lavorare costituiscono una vera forza in ruoli che richiedono attenzione e precisione. Il team apprezzerà la struttura che intende dare all'ambiente di lavoro e la sua abilità di definire aspettative chiare. Utilizzi a suo vantaggio queste capacità ricercando responsabilità di leadership operativa.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

6 ADESIONE AI PROCESSI (*Prosegue*)

Seguire processi e procedure

OBEDIENZA

Si riferisce al rischio che il desiderio di compiacere gli altri sia percepito come tendenza a volersi ingraziare il prossimo e come riluttanza a prendere posizioni o agire in maniera indipendente

5

Punteggi più bassi

- ⊕ Indipendente e incline a dissentire
- ⊖ Indipendente e anticonformista

Punteggi più alti

- ⊕ Offre sostegno, è leale e affidabile
- ⊖ Eccessivamente legato alle regole e conformista

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Eviti di utilizzare espressioni quali “non funzionerà mai... dobbiamo procedere in questo modo... la verità è che...” che possono far perdere di vista il messaggio che intende dare. Cerchi di utilizzare espressioni più diplomatiche quali “vorrei suggerire... se la decisione spettasse a me... a mio parere...” che incoraggiano gli altri ad ascoltare i suoi suggerimenti, soprattutto quando collabora con persone che ricoprono posizioni di maggior rilievo.
- ⊖ Inizi a controllare il linguaggio e lo stile comunicativo che utilizza con gli altri. Quando ha opinioni decise su un determinato argomento, si eserciti a spostare l’attenzione da quello che pensa a quello che gli altri hanno bisogno di sentire quando interagiscono con lei. Inizi ogni interazione partendo dal presupposto che gli altri sappiano qualcosa di cui lei non è a conoscenza.
- ⊕ La volontà di mettere in discussione l’autorità, sostenere i collaboratori diretti e prendere decisioni in maniera indipendente rappresentano importanti punti di forza nella vita professionale. È tuttavia importante esprimere opinioni in disaccordo con i leader e mettere in discussione le opinioni consolidate in maniera rispettosa e senza offendere o mettere in imbarazzo nessuno.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

6 ADESIONE AI PROCESSI (*Prosegue*)

Seguire processi e procedure

TRADIZIONE

Si riferisce alla tendenza nel credere in principi quali responsabilità, duro lavoro, comportamento sociale appropriato e uno stile di vita che rispecchi appieno delle convinzioni personali ben definite.

41

Punteggi più bassi

- ⊕ Informale, apprezza innovazione e progresso
- ⊖ Può introdurre cambiamenti in maniera troppo affrettata

Punteggi più alti

- ⊕ Integerrimo, cauto e stabile
- ⊖ Può apparire restio ai cambiamenti

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Faccia attenzione quando critica pratiche e processi organizzativi consolidati e in uso da molto tempo. Se decide di proporre dei cambiamenti, prepari un elenco di fattori positivi e negativi sia per le metodologie esistenti sia per quelle nuove. Incoraggi gli altri a trarre conclusioni in maniera autonoma sulla base di una personale analisi di costi e benefici.
- ⊕ Cerchi di presentare le sue idee di cambiamento come opportunità per migliorare i processi organizzativi esistenti. Pensi a come proporre idee per migliorare i processi, cercando, al tempo stesso, di mostrare rispetto per le pratiche consolidate. Quando propone un cambiamento, sottolinei che si tratta di un'evoluzione o estensione naturale dell'approccio esistente e anche i motivi per cui tale cambiamento è importante per l'organizzazione.
- ⊕ Continui a cercare opportunità per migliorare le politiche e le pratiche organizzative attuali. La sua volontà di cambiare le modalità con cui vengono eseguite le operazioni introdurrà nuovi modi di valutare i processi lavorativi. Quando propone di cambiare pratiche consolidate dell'organizzazione, si assicuri di fornire motivazioni chiare e razionali che ne dimostrino il conseguente vantaggio.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

2 APERTURA MENTALE

Risolvere un'ampia gamma di problemi di business

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione appaiono curiose, creative e ben informate. Si tengono aggiornate sugli ultimi sviluppi economici e tecnologici e tendono a pensare in maniera strategica. Le persone che ottengono un punteggio più basso appaiono concrete, pragmatiche e attente. Tendono a essere orientate all'azione e a pensare in maniera tattica, preferendo imparare dall'esperienza piuttosto che attraverso l'apprendimento formale.

CURIOSITÀ

Il livello percepito di curiosità, creatività e apertura a nuove idee

91

Punteggi più bassi

- ⊕ Pragmatico e attento
- ⊖ Curiosità limitata

Punteggi più alti

- ⊕ Curioso e aperto a nuove idee
- ⊖ Si distrae facilmente

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Non parta dal presupposto che ogni discussione rappresenti un'occasione per risolvere problemi di portata generale o fare brainstorming. Prima delle riunioni importanti, individui gli obiettivi da raggiungere prima di dedicarsi alla fase di risoluzione dei problemi. Questa tecnica la aiuterà a rafforzare la sua reputazione di persona attenta e pragmatica.
- ⊕ Individui un collega fidato con una riconosciuta tendenza a mettere in discussione il funzionamento delle cose. Gli chieda un feedback sulle sue idee prima di parlarne in pubblico e collabori con lui per testare e affinare le proposte, soprattutto quando la posta in gioco è alta.
- ⊕ La sua curiosità e la sua apertura mentale costituiscono una risorsa fondamentale per il suo team. Gli altri apprezzeranno l'inventiva e la creatività che applica alla risoluzione dei problemi. Inoltre, le nuove idee che propone contribuiranno al miglioramento continuo dell'organizzazione. Mantenga un atteggiamento tollerante con i colleghi che non colgono immediatamente le sue opinioni e li aiuti a capire il valore pratico delle sue proposte.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

2

APERTURA MENTALE (*Prosegue*)

Risolvere un'ampia gamma di problemi di business

INTERESSE ALLA CONOSCENZA

Quanto una persona desidera mantenersi aggiornata e sembra essere interessata all'apprendimento e a possibilità di formazione

74

Punteggi più bassi

- ⊕ Preferisce imparare dall'esperienza
- ⊖ Tende a non aggiornarsi

Punteggi più alti

- ⊕ Preferisce imparare da altri esperti
- ⊖ Può essere considerato saccente

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Eviti di dedicare tempo a corsi di formazione solo perché sembrano interessanti. Si concentri su argomenti pertinenti al lavoro e che possono aiutarla a progredire dal punto di vista professionale. Chieda un parere sulle sue lacune e trascorra del tempo in compagnia di colleghi pragmatici e orientati all'azione per imparare a tradurre le nozioni teoriche apprese in azioni concrete.
- ⊕ Inizi a condividere le informazioni che ama raccogliere. Condividi articoli, estratti e informazioni che acquisisce attraverso vari canali e cerchi di aiutare i componenti del team meno concentrati sull'apprendimento a capire come applicare tali conoscenze al lavoro. Diventi una fonte di conoscenze su cui gli altri possono contare.
- ⊕ Grazie alla sua tendenza a informarsi sugli sviluppi in campo economico e tecnologico, lei rappresenta una risorsa fondamentale per l'organizzazione per quanto riguarda tendenze di mercato e di settore. Si renda disponibile a condividere le sue conoscenze con altri componenti del team che non si tengono altrettanto informati e a diventare una risorsa per il loro sviluppo professionale.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

2 APERTURA MENTALE (*Prosegue*)

Risolvere un'ampia gamma di problemi di business

ORIGINALITÀ

Implica il rischio che modi di pensare e idee non convenzionali siano considerati eccentrici, privi di fondamento e poco chiari

91

Punteggi più bassi

- ⊕ Sistematico, razionale
- ⊖ Le sue idee possono apparire poco originali

Punteggi più alti

- ⊕ Originale, creativo
- ⊖ Eccentrico, disattento

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Eviti di condividere con gli altri qualsiasi idea che le venga in mente. Anche se a lei piacciono i momenti di brainstorming, gli altri potrebbero essere stanchi o confusi dalla moltitudine di idee. Concluda ogni meeting sintetizzando i suoi punti chiave, chieda agli altri se il messaggio che hanno recepito è quello che voleva trasmettere e chiarisca tutti gli aspetti poco chiari prima di concludere.
- ⊕ Inizi a prestare maggiore attenzione alle reazioni degli altri nei confronti delle sue idee. Sebbene per alcuni la sua creatività sia fonte di ispirazione e motivazione, altri potrebbero pensare che il suo stile comunicativo sia disorganizzato e poco chiaro. Prima di meeting importanti, ripassi mentalmente il suo discorso. Questa tecnica la aiuterà a perfezionare la sua strategia comunicativa.
- ⊕ Continui a rappresentare una risorsa in termini di creatività, estro, originalità e risoluzione dei problemi. Presentando le sue opinioni in maniera corretta, dovrebbe riuscire a essere percepito come leader innovativo e visionario. La sua capacità di pensare in maniera strategica e di avere una visione di lungo periodo rappresenta un contributo importante per il suo team.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

1 APPROCCIO ALLA COLLABORAZIONE

atteggiamento cooperativo, gradevole e gratificante nel rapportarsi con le altre persone

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione appaiono collaborative, gentili e affascinanti. Le persone che ottengono un punteggio più basso appaiono schiette e dirette, con un atteggiamento talvolta persino sfidante, non hanno problemi a parlare ed esprimere opinioni contrarie in maniera aperta.

STABILITÀ EMOTIVA

Il livello percepito di calma, ottimismo e stabilità in situazioni di stress

99

Punteggi più bassi

- ⊕ Entusiasta, dotato di senso di urgenza
- ⊖ Inquieto, irritabile, assume atteggiamenti difensivi

Punteggi più alti

- ⊕ Resiliente e calmo
- ⊖ Può apparire privo di senso di urgenza

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Non dia per scontato che sul lavoro gli altri abbiano il suo stesso livello di tolleranza per lo stress e per la pressione. Gli altri, infatti, potrebbero essere molto stressati senza che lei se ne accorga. Eviti di trascurare i loro timori e le loro preoccupazioni solo perché lei non li condivide. Si eserciti a trasmettere maggiore comprensione quando la discussione riguarda i livelli di stress.
- ⊕ Lei sembra nutrire un'eccezionale fiducia in se stesso. In alcuni casi però, questo punto di forza può paradossalmente creare problemi. Presti molta attenzione ai feedback negativi e prenda nota dei suoi errori. Cerchi di captare i problemi di performance e i processi errati per affrontarli tempestivamente quando li nota. Mostri senso di urgenza e di consapevolezza nel correggere tali aspetti.
- ⊕ Nei periodi contraddistinti da incertezza e cambiamenti a livello organizzativo, i suoi colleghi potranno contare su di lei come punto di riferimento per impostare la direzione del team. Il suo atteggiamento coerente e ottimista e la capacità di tollerare lo stress rappresentano un esempio per gli altri. La sua stabilità, maturità e il suo autocontrollo saranno apprezzati.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

1

APPROCCIO ALLA COLLABORAZIONE (*Prosegue*)

atteggiamento cooperativo, gradevole e gratificante nel rapportarsi con le altre persone

SENSIBILITÀ INTERPERSONALE

Il grado in cui una persona appare sociale, dotata di tatto e sensibile nei confronti delle esigenze altrui

73

Punteggi più bassi

- ⊕ Stile comunicativo diretto
- ⊖ Può apparire brusco e irritante

Punteggi più alti

- ⊕ Stile comunicativo diplomatico
- ⊖ Tende a evitare le conversazioni difficili

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di evitare le conversazioni difficili e di non affrontare coloro che non ottengono risultati soddisfacenti. La comunicazione diretta e le decisioni difficili riguardanti il team possono risultare scomode ma lei possiede le qualità per affrontare le persone senza allontanarle. Con un collega di fiducia faccia delle prove sui feedback che intende fornire per essere sicuro che i messaggi arrivino a destinazione con la forza e l'intenzione desiderate.
- ⊕ Metta alla prova la sua "comfort zone" ponendo agli altri domande provocatorie e mettendo in discussione le loro convinzioni. Utilizzi il suo naturale tatto e la sua gentilezza per porre l'attenzione su questioni delicate che gli altri cercano di evitare. Cominci ad affrontare coloro che non ottengono i risultati attesi. Non abbia timore di esprimere il suo disaccordo nei confronti degli altri, durante le riunioni che prevedono brainstorming o pianificazione di questioni importanti.
- ⊕ La sua capacità di sviluppare e portare avanti relazioni con i collaboratori più stretti, colleghi e altre persone rappresenta un punto di forza che può sfruttare. Inoltre, la sua rete di relazioni funge da collante e aiuta il team a rimanere insieme. Lei sembra essere un'importante risorsa per il morale e la coesione della sua parte dell'organizzazione e la persona di riferimento per la risoluzione dei conflitti.



SEZIONE 1: LEADERSHIP FOUNDATIONS

1 APPROCCIO ALLA COLLABORAZIONE (*Prosegue*)

atteggiamento cooperativo, gradevole e gratificante nel rapportarsi con le altre persone

ALTRUISMO

Desiderio di migliorare la società e aiutare attivamente gli altri. Si accompagna a uno stile di vita incentrato sullo sforzo di rendere il mondo un posto migliore dove vivere

95

Punteggi più bassi

- ⊕ Ritiene importanti l'indipendenza e la fiducia in se stessi
- ⊖ Può apparire insensibile e distaccato

Punteggi più alti

- ⊕ Ritiene importante aiutare gli altri ed essere orientati al servizio
- ⊖ Può non ritenere importante il concetto di responsabilità personale

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Se i suoi diretti collaboratori incontrano delle difficoltà, eviti di intervenire e risolvere i problemi al posto loro. Un coinvolgimento eccessivo da parte sua può ridurre il loro senso di responsabilizzazione ed essere percepito come un comportamento eccessivamente protettivo nei loro confronti. Spesso sono proprio le situazioni difficili e gli errori a offrire preziose lezioni su valori quali la fiducia in se stessi e la responsabilità personale.
- ⊕ Inizi a incoraggiare i membri del gruppo a diventare più indipendenti e sicuri di se stessi. Sviluppi linee guida personali stilando un bilancio tra le situazioni e le misure che metterà in atto per fornire sostegno ai componenti del suo team e gli input che fornirà per spingerli a risolvere i problemi autonomamente. Definisca in modo chiaro le situazioni in cui si aspetta che gli altri si assumano la responsabilità delle decisioni prese.
- ⊕ Continui ad aiutare coloro che hanno difficoltà sul lavoro. Offrendo il suo sostegno, sarà percepito come una risorsa fondamentale per migliorare le performance dell'intero team e aiuterà a promuovere una cultura basata sul lavoro di squadra e sulla collaborazione, tenendo a mente che il compito fondamentale di un leader è quello di costruire un team che raggiunga risultati elevati.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

8

DISTINGUERSI

Promuoversi

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione appaiono affascinanti e carismatiche e, tendenzialmente, amano promuovere il proprio operato. Le persone che ottengono un punteggio più basso non sembrano interessate a ottenere riconoscimento e sono restie a farsi notare.

SPAVALDERIA

Il livello percepito di assenza di paura, fiducia in sé, disinvoltura, aspettativa di successo, incapacità di ammettere gli errori o di apprendere dall'esperienza.

40

Punteggi più bassi

- ⊕ Modesto, umile e sobrio
- ⊖ Restio ad accettare responsabilità

Punteggi più alti

- ⊕ Audace e coraggioso
- ⊖ Eccessivamente sicuro di sé, sfrontato

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Sembra restio a elogiare il suo lavoro ma deve considerare che le organizzazioni spesso premiano chi è a proprio agio nel promuoversi. Mostri le sue principali competenze in maniera autentica e rassicurante. Lavori con un coach o mentore sul modo migliore per raggiungere questo obiettivo, soprattutto se prova sensazioni di ansia.
- ⊕ Quale persona di natura modesta, potrebbe essere restio a voler mostrare i suoi traguardi. È tuttavia importante sottolineare questi aspetti in maniera gradevole. Chieda a un collega di fiducia di aiutarla a concepire una strategia per presentarsi al meglio. Prima di riunioni importanti, pensi a cosa dire sulla performance del suo team. Si chieda se nel ruolo attuale sta realizzando il tipo di esperienza ritenuta necessaria per raggiungere il suo prossimo obiettivo professionale importante.
- ⊕ I componenti del suo team apprezzano la sua palese umiltà e la capacità di chiedere suggerimenti, riconoscere i limiti, ammettere i suoi errori e trarne insegnamento. Apprezzano, inoltre, il fatto che non sente il bisogno di affermare la sua autorità e stimano la sua disponibilità a lasciare che gli altri prendano il controllo di una situazione quando opportuno.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

8

DISTINGUERSI (*Prosegue*)

Promuoversi

ESPRESSIVITÀ

Si riferisce al rischio che una persona espressiva e socievole appaia anche dominante, sempre intenta ad attirare l'attenzione e sia percepita come elemento di disturbo

36

Punteggi più bassi

- ⊕ Modesto e dotato di autocontrollo
- ⊖ A disagio quando si trova al centro dell'attenzione

Punteggi più alti

- ⊕ Divertente e istrionico
- ⊖ Si distrae facilmente

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di evitare di porsi al centro dell'attenzione e di aspettare che gli altri notino i suoi traguardi. A piccole dosi, la modestia può essere un elemento positivo; tuttavia, quando eccessiva, può rappresentare un rischio importante per la carriera. Identifichi attività e traguardi che potrebbero migliorare la sua immagine di leader all'interno dell'organizzazione e cerchi di condividere queste esperienze con altri che potrebbero trarne vantaggio.
- ⊕ Prima delle riunioni, identifichi alcuni aspetti che desidera sollevare e si assicuri di esprimerli con forza. Quando legge un articolo, un blog o un saggio interessante in ambito professionale, lo condivide con i suoi colleghi. Identifichi i progetti che, se andranno a buon fine, permetteranno di aumentare la sua visibilità a livello organizzativo. Inserisca tra le sue priorità la definizione di obiettivi, nel corso del prossimo anno, per aumentare la sua visibilità professionale e si impegni a raggiungerli.
- ⊕ La sua propensione ad ascoltare e a condividere la scena con gli altri le permetterà di instaurare rapporti amichevoli con molte persone. La sua tendenza a dare priorità agli obiettivi organizzativi rispetto a quelli personali sosterrà la sua immagine di collega affidabile e orientato al team. Il suo stile interpersonale sobrio permette agli altri di concentrarsi sul lavoro e offre un buon esempio di leader che non ha bisogno di essere al centro dell'attenzione.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

8

DISTINGUERSI (*Prosegue*)

Promuoversi

RICONOSCIMENTO

Si riferisce al desiderio di ricevere attenzione, approvazione e lodi

25

Punteggi più bassi

- ⊕ Modesto, preferisce lavorare lontano dai riflettori
- ⊖ Troppo discreto, poco incline alla visibilità

Punteggi più alti

- ⊕ Cerca di essere al centro dell'attenzione
- ⊖ Può tendere a non condividere il merito del proprio operato con gli altri quando necessario

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Anche se lei non necessita di troppi feedback per stare bene al lavoro, alcuni componenti del suo team potrebbero davvero aver bisogno di qualche tipo di riconoscimento pubblico per tenere alto il livello di coinvolgimento. Smetta di concentrarsi eccessivamente sulle mansioni da portare a termine e parli con loro. La sua modestia e il suo orientamento disinteressato alle mansioni da svolgere costituiscono importanti punti di forza in ambito professionale, ma una leadership efficace richiede anche impegno e motivazione da parte del team; in tal senso occorre prestare attenzione alle esigenze dei singoli.
- ⊕ Si assicuri che il team riceva il riconoscimento che merita quando ottiene risultati che possono avere forte impatto sull'organizzazione. Eviti di richiamare l'attenzione su traguardi banali ma rifletta su come riconoscere regolarmente i successi più significativi in modo che il resto dell'organizzazione sia consapevole del valore del suo team.
- ⊕ Continui a sostenere il suo team e condividere il merito dei risultati. Gli altri apprezzeranno la sua capacità di riconoscere il loro buon lavoro e di lavorare lontano dai riflettori per raggiungere gli obiettivi. Continui a identificare modi per lei e il suo team di contribuire a raggiungere importanti obiettivi organizzativi senza preoccuparsi di ricevere un riconoscimento personale quando le cose vanno bene.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

7

INFLUENZARE GLI ALTRI

Convincere gli altri a perseguire gli obiettivi desiderati

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione tendono a farsi carico delle responsabilità, perseverare nel conseguire risultati e mostrano un senso di urgenza e insofferenza in caso di ritardi. Le persone che ottengono un punteggio più basso appaiono più pazienti, sembra che manchino di senso di urgenza e appaiono restie a incalzare gli altri a che i risultati siano raggiunti.

AMBIZIONE

Descrive quanto una persona viene percepita come un leader, competitiva, energica e sicura di sé

85

Punteggi più bassi

- ⊕ Ottiene consenso cercando una linea d'intesa tra le parti
- ⊖ Tende a essere restio ad accettare responsabilità

Punteggi più alti

- ⊕ Ottiene capacità d'influenza assumendosi la responsabilità
- ⊖ Alle volte il suo atteggiamento può sembrare troppo energico

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di pensare che gli altri agiranno con la rapidità che lei si aspetta. Alcune persone preferiscono lavorare a un ritmo più tranquillo e potrebbero opporre resistenza al suo modo di lavorare rapido e orientato all'azione. Potrebbero essere a conoscenza di informazioni a lei sconosciute e, inoltre, per ottenere risultati di valore, ha bisogno che collaborino in maniera coesa. Rifletta su questo aspetto quando cerca di motivare gli altri ad agire più rapidamente.
- ⊕ Chieda un feedback sul suo stile di leadership ai suoi pari e ai suoi sottoposti. A volte tende a diventare troppo aggressivo? Tende ad agire senza consultarsi con gli altri soggetti coinvolti? A volte le performance altrui la rendono impaziente per motivi che gli altri non capiscono? Offre ai componenti del team tutto il sostegno di cui hanno bisogno? Inizi a pensare a come ottenere successi collettivi.
- ⊕ Continui a essere un esempio di risolutezza e disponibilità a "prendere in mano il controllo". Il suo approccio da leader che sta in prima linea dovrebbe aiutare gli altri a rimanere concentrati e procedere nella giusta direzione. Essere in grado di influenzare gli altri in maniera positiva e produttiva è un'importante dote di leadership e un talento naturale per lei.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

7

INFLUENZARE GLI ALTRI (*Prosegue*)

Convincere gli altri a perseguire gli obiettivi desiderati

IRRITABILITÀ

Si riferisce al rischio che alla passione iniziale nei confronti di persone e progetti si sostituisca un senso di frustrazione in presenza di difficoltà o insuccessi.

99

Punteggi più bassi

- ⊕ Paziente, calmo, rilassato
- ⊖ Assenza di senso di urgenza

Punteggi più alti

- ⊕ Energico, attivo, entusiasta
- ⊖ Incostante dal punto di vista emotivo; può manifestare reazioni eccessive

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Sembra una persona energica che lavora con un senso di urgenza e che può infastidirsi quando gli altri non raggiungono i risultati attesi. Quando si sente infastidito da progetti o persone e sente il desiderio di abbandonare la mansione intrapresa, faccia una pausa, porti però a termine ciò che ha iniziato. In caso contrario, rischia di apparire poco costante, limitando le sue possibilità future di influenzare gli altri.
- ⊕ Cerchi di acquisire maggiore consapevolezza delle sue emozioni nel momento stesso in cui le prova, in particolare (1) cosa prova lei e (2) come vengono percepite dagli altri. Quando si trova in situazioni che la innervosiscono, la rendono insofferente o che la irritano, faccia una pausa (può fare una passeggiata, bere un tè o muoversi). Avrà, così, il tempo per elaborare le sue emozioni e una prospettiva nuova quando riprende a lavorare.
- ⊕ Continui a seguire i progetti sul lavoro con energia e impegno. Quando lavora al massimo delle sue capacità, diventa un ottimo esempio di impegno e dedizione nel portare i progetti a compimento. Gli altri tendono ad apprezzare la sua passione e il suo entusiasmo per il lavoro e nessuno dubiterà del suo desiderio di completare i progetti nei tempi previsti.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

7

INFLUENZARE GLI ALTRI (*Prosegue*)

Convincere gli altri a perseguire gli obiettivi desiderati

TITUBANZA

Si riferisce al rischio che la prudenza possa sfociare in paura eccessiva di commettere errori e desiderio di evitare critiche o insuccessi

85

Punteggi più bassi

- ⊕ Aperto a provare cose nuove
- ⊖ Può correre rischi inutili

Punteggi più alti

- ⊕ Di rado commette errori grossolani
- ⊖ Ha paura di commettere errori

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Può avere la tendenza a preoccuparsi troppo di commettere errori ed essere criticato per questo. Può, inoltre, avere la tendenza a influenzare gli altri ad assumere atteggiamenti e stili decisionali eccessivamente cauti. Tale approccio può rappresentare un limite all'innovazione e imbrigliare la creatività creando team e organizzazioni restii al progresso. Permetta ai membri del suo team di farle presente le situazioni in cui mostra una cautela eccessiva, ascolti i loro messaggi e modifichi il suo comportamento di conseguenza.
- ⊖ Cerchi nuove opportunità per correre rischi calcolati. La sua naturale cautela può talvolta portare a trascurare potenziali opportunità. Anche se raramente commette leggerezze, può apparire come una persona avversa al rischio. Identifichi un'area in cui si sente a suo agio nell'assumersi un rischio maggiore e cerchi di uscire dalla sua comfort zone.
- ⊕ Continui a prendere decisioni in maniera ponderata. La sua naturale tendenza a minimizzare il rischio ed evitare errori può evitare, a lei e agli altri, risultati professionali negativi. Al tempo stesso però, si assicuri di ascoltare gli altri in merito alle opportunità che lei, il team o l'organizzazione potreste perdere. Questo tipo di flessibilità sosterrà la sua reputazione di persona in grado di prendere decisioni in maniera ragionevole.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

4 INTESSERE RELAZIONI

Creare relazioni e reti strategiche

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione tendono a essere considerate socievoli, dotate di abilità nel relazionarsi con gli altri e ampliare la loro rete di rapporti e relazioni strategiche. Le persone che ottengono un punteggio più basso tendono ad avere network più ristretti su cui fanno affidamento per un successo professionale continuativo. Nonostante il loro talento, possono risultare svantaggiate poiché mantengono un profilo basso.

SOCIEVOLEZZA

Si riferisce a quanto una persona appare energica in contesti sociali, estroversa e comunicativa

77

Punteggi più bassi

- ⊕ Attento, bravo ad ascoltare
- ⊖ Distante, silenzioso e riservato

Punteggi più alti

- ⊕ Espansivo e disponibile
- ⊖ Si distrae facilmente, può tendere a parlare più che ad ascoltare

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Tenga a mente che, a volte, gli altri hanno bisogno di tempo per loro stessi e potrebbero non avere voglia di parlare quando lei ne sente il desiderio. Quando gli altri parlano, cerchi di non interrompere, di non parlare sopra ed eviti un atteggiamento eccessivamente dominante nei contesti sociali. Lasci che gli altri parlino per primi, cedendo la parola ai componenti del team e si assicuri che tutti abbiano la possibilità di intervenire durante le discussioni.
- ⊕ Sembra dotato di ottime capacità di comunicazione; le gioverebbe se le altre persone le riconoscessero la qualità di saper ascoltare gli altri. Pratici l'ascolto attivo e segua la regola del 40-60: parli per il 40% del tempo e cerchi di ascoltare per il 60%. Inoltre, dato che ha tante conoscenze, si impegni a presentare i colleghi giovani agli altri contatti all'interno dell'organizzazione in contesti privati o in altre occasioni sociali.
- ⊕ Gli altri dovrebbero vederla come una persona aperta, amichevole e disponibile. Probabilmente coltiva anche un vasto network di contatti all'interno dell'organizzazione di cui si potrebbe servire per fare in modo che le persone si incontrino e risolvano insieme problemi comuni. Probabilmente, rappresenta, inoltre, una risorsa utile per aiutare i nuovi arrivati a inserirsi nel gruppo di lavoro.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

4

INTESSERE RELAZIONI (*Prosegue*)

Creare relazioni e reti strategiche

CHIUSURA

Riguarda il rischio che la sua forza e la sua fiducia in se stesso siano percepite come segnali di freddezza, distanza e indifferenza.

90

Punteggi più bassi

- ⊕ Discreto e attento alle esigenze altrui
- ⊖ Eccessivamente sensibile

Punteggi più alti

- ⊕ Forte e resistente allo stress
- ⊖ Distaccato e riservato

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Lei è una persona sorprendentemente forte, che raramente si lascia turbare da critiche o cattive notizie e che probabilmente va fiera del suo stile verbale diretto e semplice. Ma tenga presente che sono poche le persone che hanno una resistenza allo stress paragonabile alla sua. Rifletta prima di parlare perché i suoi commenti sinceri e schietti potrebbero involontariamente infastidire gli altri o erodere importanti relazioni.
- ⊕ In contesti di cambiamento repentino delle necessità, in termini lavorativi e di team, alcune persone saranno soggette a stress. La sua resistenza allo stress potrebbe impedirle di notare il loro nervosismo. Si impegni a sincerarsi regolarmente del morale del gruppo e, quando nota dei problemi, si assicuri di trasmettere un messaggio di apertura al dialogo e, se possibile, risolva tali problematiche.
- ⊕ Sembra non temere conflitti e scontri ed essere disposto ad affrontare coloro che non producono i risultati attesi. Sembra, inoltre, in grado di resistere allo stress e alla pressione senza perdere di vista l'obiettivo. La sua stabilità in situazioni di stress e la volontà di richiamare i componenti del team a rispondere dei loro risultati rappresentano importanti doti di leadership, soprattutto durante i periodi di confusione e cambiamento repentino.



SEZIONE 2: LEADERSHIP EMERGENCE

4 **INTESSERE RELAZIONI** (*Prosegue*)

Creare relazioni e reti strategiche

AFFILIAZIONE

Si riferisce alla ricerca di opportunità per intessere relazioni sociali e collaborare con le persone.

94

Punteggi più bassi

- ⊕ Ritiene importante l'indipendenza
- ⊖ Può non nutrire interesse nell'ampliare le reti sociali

Punteggi più alti

- ⊕ Ritiene importante le relazioni
- ⊖ Può avere difficoltà nel lavorare da solo

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Non parta dal presupposto che gli alti trovino le riunioni e le conversazioni utili quanto lei. Anche se a lei piace costruire rapporti e relazionarsi con gli altri, alcune persone potrebbero preferire trascorrere più tempo concentrandosi sul lavoro in modo autonomo. Tenga d'occhio le preferenze altrui in questo senso, soprattutto se ha dei collaboratori diretti, e valuti di quanto del suo tempo questi hanno effettivamente bisogno.
- ⊕ Inizi a valutare come utilizza il suo tempo e se sia necessario organizzare delle riunioni o se un metodo più orientato a risolvere i problemi in maniera autonoma potrebbe rivelarsi più utile a raggiungere gli obiettivi organizzativi. Chieda un feedback ai suoi colleghi in merito al tempo che trascorrono in riunione e a quanto le interazioni, seppur piacevoli, rappresentino l'approccio più efficace al raggiungimento di risultati.
- ⊕ Cominci a costruire una rete di rapporti dentro e fuori l'organizzazione. La sua ampia gamma di contatti è utile a promuovere una comunicazione migliore e più efficace sul posto di lavoro. Inoltre, facilitando le relazioni tra le persone, contribuisce a creare un ambiente di coesione, fiducia e partecipazione che aiuta a plasmare un contesto di stabilità generale.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

3 GESTIRE IL BUSINESS

Raggiungere obiettivi organizzativi fondamentali

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione sono, tendenzialmente, orientate all'azione, alla competizione e attente agli obiettivi organizzativi. Hanno standard elevati e sollecitano gli altri a conseguire i risultati desiderati. Le persone che ottengono un punteggio più basso sono, tendenzialmente, meno assertive e meno abili nel vendere le proprie idee agli altri e/o meno interessate a dettare la linea degli obiettivi organizzativi.

AMBIZIONE

Descrive quanto una persona viene percepita come un leader, competitiva, energica e sicura di sé

85

Punteggi più bassi

- ⊕ Persegue obiettivi realistici e ben definiti
- ⊖ Rimane nella propria comfort zone

Punteggi più alti

- ⊕ Persegue obiettivi organizzativi aggressivi
- ⊖ Può diventare competitivo o intimidire i componenti del team

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di pensare che tutti siano energici, competitivi e orientati ai risultati quanto lei. La sua determinazione a raggiungere i risultati è ammirevole e importante, ma deve fare attenzione a non intimidire o sottovalutare i colleghi e i collaboratori diretti che non soddisfano i suoi standard di produttività. Piuttosto che infastidirsi, cerchi di sfruttare i punti di forza unici di ogni componente del team, fornendo loro mansioni in progetti paralleli.
- ⊕ Inizi a trascorrere più tempo con i membri del suo gruppo per discutere di argomenti per cui nutrono interesse e motivazione; si assicuri di parlare delle occasioni in cui si sono sentiti maggiormente partecipi sul lavoro. Provi a individuare temi comuni che colleghino i loro interessi alla visione che lei ha per il team e poi li trasformi in un fattore di unione.
- ⊕ Continui a prendere l'iniziativa quando necessario, identificando obiettivi impegnativi la cui realizzazione andrà a vantaggio dell'organizzazione. Si assicuri regolarmente che il team sostenga i suoi obiettivi critici e che sia in grado di tenere il passo con le esigenze correlate. Anche se dovrebbe continuare a pressare il gruppo, si assicuri che gli obiettivi definiti siano raggiungibili.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

3

GESTIRE IL BUSINESS *(Prosegue)*

Raggiungere obiettivi organizzativi fondamentali

POTERE

Si riferisce al desiderio di avere successo, esercitare un certo ascendente sugli altri, raggiungere una posizione di prestigio, fare la differenza e ottenere risultati migliori rispetto agli altri.

86

Punteggi più bassi

- ⊕ Tende a rispettare le procedure prestabilite
- ⊖ Può accontentarsi dello status quo

Punteggi più alti

- ⊕ Vuole battere e sconfiggere la concorrenza
- ⊖ Dà maggior rilievo alla vittoria rispetto a tutto il resto

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Lei ha un forte orientamento all'azione e al raggiungimento dei risultati. Si assicuri di resistere alla tentazione di prendere decisioni e andare avanti senza chiedere l'opinione e l'approvazione dei colleghi che ricoprono ruoli importanti. Questi ultimi sono più propensi a sostenere le sue scelte e a mostrarsi coinvolti nelle attività se partecipano al processo e influenzano i risultati dell'attività.
- ⊖ Quando insorgono problemi di lavoro, cerchi di prendere le decisioni in maniera collaborativa per creare un'intesa e mettere a frutto le capacità dei componenti del team. Favorisca una discussione aperta su tali problematiche affinché gli altri esercitino una certa influenza sulla direzione delle decisioni prese. Si assicuri di delegare il controllo, quando ne ha la possibilità, al fine di ottenere il miglior risultato possibile. Favorisca lo sviluppo del team, incoraggiando i componenti ad assumere ruoli che rappresentino una sfida per le loro inclinazioni naturali.
- ⊕ Il suo desiderio di vittoria e il suo stile di leadership orientato ai risultati dovrebbero favorire la sua reputazione di persona dagli standard elevati, che fa del proprio meglio per eccellere. Nel mondo del lavoro, l'obiettivo principale è superare la concorrenza. Ciò avviene solo quando le persone hanno un obiettivo consapevole in mente che è quello di ottenere performance elevate.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

3

GESTIRE IL BUSINESS (Prosegue)

Raggiungere obiettivi organizzativi fondamentali

DENARO

Si riferisce all'interesse nei confronti del denaro, dei profitti, degli investimenti e delle opportunità economiche

79

Punteggi più bassi

- ⊕ Ritiene importanti gli obiettivi e i risultati non materialistici
- ⊖ Relativamente disinteressato ai risultati di business

Punteggi più alti

- ⊕ Ritiene importante il successo economico
- ⊖ Ritiene che gli obiettivi materialistici siano i più importanti in assoluto

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Non dia per scontato che gli altri trovino nel guadagno economico la sua stessa motivazione. Per alcune persone, il fatto che il proprio lavoro sia riconosciuto potrebbe essere più importante di aumenti di stipendio o premi. Gli obiettivi economici sono fondamentali per condurre un'attività e concentrarsi su di essi è appropriato, ma un numero non è rappresentativo di una visione o di una strategia. È utile comunicare gli obiettivi organizzativi sia con parametri economici sia in termini strategici e di visione organizzativa.
- ⊕ Si chieda se tende a dare la priorità ai risultati economici piuttosto che a sviluppare il team, i talenti e a garantire che vi sia allineamento e partecipazione da parte delle persone. Le ricerche mostrano chiaramente che i fattori diversi da quelli economici sono fondamentali per una performance economica di successo, intensa e duratura. Quando parla delle sue decisioni e proposte, delinea le conseguenze e gli aspetti economici e non delle azioni previste.
- ⊕ Continui a concentrarsi sulla creazione di valore economico e a prendere decisioni in base alle loro conseguenze sul piano finanziario. Lei tende a utilizzare misure quantitative come parametro di giudizio del successo. Trovi modalità per insegnare agli altri come comunicare il valore dei loro risultati di lavoro in termini che esprimano il loro contributo alle entrate e ai profitti.

SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

5 GESTIRE LE RISORSE

Assicurarsi, ottimizzare e impiegare risorse chiave

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione pianificano in anticipo, appaiono a proprio agio nelle situazioni di rischio calcolato e agiscono in maniera decisa per assicurarsi e allocare le risorse. Creano le strutture necessarie per il lavoro ma sono pronte a operare cambiamenti sulla base dei risultati ottenuti. Le persone che ottengono un punteggio più basso sono restie a pianificare, faticano a stimare le risorse necessarie e appaiono riluttanti al cambiamento quando i metodi standard non producono i risultati desiderati.

PRUDENZA

Si riferisce al livello di scrupolosità, rispetto delle regole e affidabilità

68

Punteggi più bassi

- ⊕ Si adatta facilmente ed è a proprio agio nelle situazioni ambigue
- ⊖ Disorganizzato, può non nutrire interesse nel pianificare

Punteggi più alti

- ⊕ Organizzato, con forti doti di pianificazione
- ⊖ Può trovare difficoltà in caso di modifiche al programma originale

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Anche i piani migliori a volte devono essere modificati. Eviti di attenersi a un programma solo perché è stato lei a concepirlo. Inoltre, ricordi che regole molto utili hanno spesso eccezioni, soprattutto se le circostanze cambiano inaspettatamente. Si eserciti a essere più flessibile in circostanze straordinarie.
- ⊕ Riveda periodicamente il programma di acquisizione e ampliamento delle risorse per verificare l'eventuale necessità di redistribuzione. Successivamente, si impegni a rivedere periodicamente il programma delle risorse e inserisca quest'attività in calendario. Verifichi insieme al team l'avanzamento dei lavori e confronti i risultati con il piano. Si tenga pronto al fatto che probabilmente questo piano delle risorse dovrà subire delle modifiche.
- ⊕ La sua capacità di pianificare il lavoro, attenersi al programma prestabilito e prevedere le esigenze in termini di risorse rappresenta un grande punto di forza nella vita professionale. Gli altri apprezzeranno la sua capacità di conservare e quindi utilizzare le risorse in maniera strutturata. Il team apprezzerà anche la possibilità di anticipare le sue richieste ed esigenze. La sua tendenza alla pianificazione contribuisce a renderla più prevedibile.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

5 GESTIRE LE RISORSE (*Prosegue*)

Assicurarsi, ottimizzare e impiegare risorse chiave

SCALTREZZA

Si riferisce al rischio che l'atteggiamento di una persona che ricerca situazioni adrenaliniche comporti l'assumersi dei rischi e delle decisioni non ponderate

47

Punteggi più bassi

- ⊕ Trasparente, rispetta i limiti
- ⊖ Eccessivamente conservatore od oggettivo

Punteggi più alti

- ⊕ Interessante, convincente, carismatico
- ⊖ Può essere impulsivo e correre rischi sconsiderati

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Quando si prendono decisioni su come acquisire o distribuire le risorse, è importante non essere percepiti come persone prudenti e/o che evitano il rischio. A nessuno piace commettere errori ovvi ma, per cogliere le opportunità inaspettate, è spesso necessario tentare e interpretare le linee guida in maniera flessibile. A volte è utile correre dei rischi.
- ⊕ Si crei la reputazione di persona in grado di rispondere rapidamente e in modo flessibile alle opportunità che si presentano. È utile essere percepito come qualcuno che correrà rischi ragionevoli su nuovi progetti e persone. Identifichi qualcuno nell'organizzazione che sia divertente e di successo. Lo prenda come modello per costruire relazioni, identificare risorse e trovare nuovi talenti per il team. Identifichi le abilità che può emulare e poi agisca per sostenere il suo sviluppo in quest'area.
- ⊕ Sembra una persona costante, controllata, che prende decisioni responsabili e presta attenzione a regole e linee guida. Sembra avere la tendenza a pensare alle conseguenze delle decisioni sulle risorse, a imparare dall'esperienza e a promettere raramente più di quanto possa offrire. Le persone la vedranno come una persona credibile, affidabile, trasparente e coerente.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

5 GESTIRE LE RISORSE (*Prosegue*)

Assicurarsi, ottimizzare e impiegare risorse chiave

SCIENZA

Misura l'interesse in campi quali conoscenza, ricerca, tecnologia e dati

80

Punteggi più bassi

- ⊕ Preferisce prendere decisioni in maniera veloce e intuitiva
- ⊖ Le intuizioni possono essere errate

Punteggi più alti

- ⊕ Preferisce prendere decisioni basate sui dati
- ⊖ Può rimandare le decisioni in attesa di raccogliere maggiori informazioni

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Presti attenzione a evitare la paralisi a causa di un'analisi troppo approfondita. Quando è necessario prendere una decisione, non si lasci distrarre dalla ricerca di ulteriori informazioni, in particolare nei casi in cui basterebbe una scelta veloce. Anche se bisognerebbe evitare di prendere decisioni errate, vi è spesso un compromesso tra velocità e precisione. Inoltre, cerchi di resistere alla tentazione di rivedere le decisioni già prese, quel che è fatto è fatto.
- ⊕ Identifichi delle modalità per trasformare il suo naturale interesse e la sua propensione nei confronti della tecnologia in un vantaggio competitivo per il team. Rifletta sulle attività che potrebbero essere rese più efficienti o efficaci utilizzando degli strumenti tecnologici e metta a punto un programma tecnologico per il suo gruppo. Utilizzi il suo team informatico per trovare delle modalità per aggregare i dati necessari ai fini decisionali o allo scopo di identificare i trend di business che resterebbero altrimenti invisibili.
- ⊕ La sua tendenza a esaminare i riscontri disponibili prima di prendere una decisione porterà a risultati migliori. Gli altri apprezzeranno il suo fare affidamento su analisi di tipo razionale piuttosto che su argomentazioni emotive, in quanto tale approccio rende il suo processo decisionale più trasparente e prevedibile. Alcuni sapranno anche apprezzare la sua volontà di utilizzare i dati per mettere in discussione lo status quo.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

9

GUIDARE GLI ALTRI

Motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni

Le persone con un punteggio più alto in questa dimensione appaiono tolleranti, pazienti, perspicaci e in grado di trasmettere un senso di affidabilità. Sono in grado di mettere insieme team dalle prestazioni elevate, ottenere risultati e servire da esempio di dedizione. Le persone che ottengono un punteggio più basso possono apparire brusche, indipendenti e intimidatorie, lavorano con impegno ma possono avere difficoltà nel motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni.

SENSIBILITÀ INTERPERSONALE

Si riferisce al livello di tatto e di sensibilità nei confronti delle esigenze altrui

73

Punteggi più bassi

- ⊕ Schietto, con uno stile comunicativo diretto
- ⊖ Può apparire brusco e insensibile

Punteggi più alti

- ⊕ Gradevole e paziente
- ⊖ Può avere difficoltà nel dare feedback negativi

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Sia consapevole del fatto che tende a evitare conversazioni difficili con persone che non raggiungono buoni risultati. Anche se si è tentati di dare un feedback positivo, l'unico modo che le persone hanno per migliorare è quello di prestare attenzione alle proprie debolezze. Gli altri notano quando un leader non affronta coloro che ottengono scarsi risultati e, di conseguenza, potrebbero ridurre le proprie performance.
- ⊖ La maggior parte delle persone la considera gradevole, attento alle esigenze altrui e sensibile. Di conseguenza, alcune persone potrebbero pensare che lei sia privo di determinazione (ad esempio nel richiamare le persone a rispondere dei loro doveri sul lavoro). Pur rimanendo costantemente attento alle esigenze altrui, faccia in modo che gli altri capiscano che, quando si tratta di prestazioni lavorative, lei ritiene necessario che ognuno risponda delle proprie responsabilità.
- ⊕ Il suo stile comunicativo incoraggia gli altri a fidarsi e confidare in lei. Ciò è particolarmente utile nelle situazioni in cui si occupa del coaching dei suoi collaboratori diretti e quando sviluppa e mantiene relazioni trasversali. Le persone apprezzano la diplomazia e il tatto con cui fornisce feedback utili ma bilanciati in relazione ai loro problemi di performance.



SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS

9

GUIDARE GLI ALTRI (*Prosegue*)

Motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni

IRRITABILITÀ

Si riferisce al rischio che alla passione iniziale nei confronti di persone e progetti si sostituisca un senso di frustrazione in presenza di difficoltà o insuccessi.

99

Punteggi più bassi

- ⊕ Calmo, stabile e coerente
- ⊖ Può non essere dotato di senso di urgenza

Punteggi più alti

- ⊕ Entusiasta, partecipe ed energico
- ⊖ Instabile e imprevedibile

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di mostrarsi visibilmente frustrato o scoraggiato riguardo a progetti e/o persone. Si conceda una pausa per mettere una distanza temporale tra sé e la persona o il problema ma prenda l'abitudine di tornare poi a portare a termine ciò che ha iniziato. In caso contrario, rischia di apparire poco tenace o una persona che abbandona gli altri durante i momenti di stress.
- ⊕ Inizi a individuare i fattori situazionali che tendono a innescare in lei forti reazioni emotive. Annoti diversi esempi recenti di situazioni in cui ha espresso frustrazione in maniera inappropriata. Definire quali aspetti hanno in comune quelle situazioni può aiutarla a prevedere la prossima occasione in cui potrebbe avere reazioni emotive negative. Prepari in anticipo strategie da utilizzare per contrastare ogni stimolo in tempo reale.
- ⊕ Continui a incanalare le sue passioni in modo da stimolare il team a eguagliare il suo livello di energia e impegno. Tuttavia, sia consapevole della sua tendenza a trasformare rapidamente il suo entusiasmo iniziale in delusione in presenza di difficoltà. Cerchi di rimanere positivo nei momenti difficili e di monitorare la sua tendenza a reagire in maniera eccessiva a ostacoli e problemi.

 **SEZIONE 3: LEADERSHIP EFFECTIVENESS****9** **GUIDARE GLI ALTRI** (*Prosegue*)**Motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni****SCETTICISMO**

Si riferisce a una persona attenta ai segnali di pericolo o agli errori, che diventa negativa, vendicativa e inflessibile in presenza degli stessi

99**Punteggi più bassi**

- ⊕ Fiducioso, ottimista
- ⊖ Crede sempre a ciò che dicono gli altri

Punteggi più alti

- ⊕ Presta molta attenzione alle motivazioni altrui
- ⊖ Può essere cinico, diffidente o sempre in cerca di difetti

Suggerimenti per lo sviluppo

- ⊕ Smetta di cercare il peggio negli altri o di volerli cogliere in fallo. La sua tendenza a vedere il peggio in condizioni di stress impedisce a chi la circonda di correre rischi e ammettere errori commessi in buona fede, danneggiando la sua capacità di costruire relazioni basate sulla fiducia. Cerchi invece di sforzarsi a cogliere quanto di buono fanno gli altri. S'impegni seriamente a lodare gli sforzi e traguardi altrui.
- ⊖ Cominci a concedere agli altri il beneficio del dubbio invece di ipotizzare il caso peggiore. La sua natura scettica la porta ad avere la tendenza a evidenziare ciò che potrebbe andare storto invece degli aspetti che potrebbero rivelarsi positivi, soprattutto in situazioni di stress. Si eserciti a prendere in considerazione spiegazioni alternative positive in situazioni che non la soddisfano. Quando insorge un senso di sfiducia, si consulti con gli altri per capire se stia scorgendo cattive intenzioni che in realtà non sussistono.
- ⊕ Continui a pensare in maniera critica alle intenzioni degli altri quando valuta se si può fidare delle loro parole. La sua scaltrezza e la sua perspicacia le consentono di capire a fondo le motivazioni e le priorità altrui. Tuttavia, questa tendenza potrebbe far sì che gli altri la percepiscano come una persona diffidente e potenzialmente polemica. Non permetta che la sua cerchia di persone di fiducia diventi troppo ristretta o isolata. Tale atteggiamento può creare una percezione di favoritismi all'interno del team e/o abbassare la qualità delle informazioni in suo possesso per prendere decisioni importanti.

PIANO DI SVILUPPO

Un Piano di Sviluppo Personale (PSP) è importante per coinvolgere e responsabilizzare lei e gli altri nell'ambito del suo sviluppo professionale. Di seguito trova un modello di PSP. L'obiettivo è aiutare lei e i responsabili della sua crescita professionale a concentrarsi sulle aree che comportano un impatto più profondo sul suo sviluppo. Dopo aver riflettuto sui risultati della sua valutazione, le consigliamo di impegnarsi su due o tre obiettivi di sviluppo perseguibili. Riportiamo di seguito alcune linee guida per aiutarla a incanalare i suoi sforzi nella direzione desiderata:

- Concentrarsi sui punteggi medi o bassi (in arancione/rosso) porterà dei risultati se lei darà seguito agli impegni presi.
- Se ha ottenuto punteggi in gran parte alti (in verde/giallo), potrebbe concentrarsi su nuovi modi di sfruttare i suoi punti di forza e su come evitare di abusare degli stessi. Tenga a mente che punteggi più alti non si traducono necessariamente in "punteggi migliori" in tutte le situazioni.
- Se ha ottenuto punteggi in gran parte medi o bassi (in arancione/rosso), suggeriamo di porre l'attenzione solo su una o due aree principali.
- Prima di definire gli obiettivi da raggiungere, rilegga le raccomandazioni per lo sviluppo delle aree che hanno ottenuto dei punteggi più bassi e le utilizzi per definire i suoi obiettivi di sviluppo e le relative azioni.

L'aspetto più importante è assicurarsi che le azioni indicate siano specifiche e facilmente osservabili dall'esterno.

ESEMPIO DEL PIANO DI SVILUPPO

Nome:

Maria Esempio

Ruolo:

Vicepresidente Vendite

Coach/Mentore:

Mario Esempio

Obiettivo di sviluppo 1:

AZIONI

1. Individuare le 3 aree più importanti a cui dovrei dedicare tempo
2. Prendere nota di come ho impiegato il mio tempo nell'ultimo mese
3. Delegare le attività lavorative non essenziali al team
4. Tenere riunioni settimanali per resoconto responsabilità

SCADENZE

1. 1 giugno
2. 1 giugno
3. 15 giugno
4. In corso

COME MISURARE L'ESITO POSITIVO

Progresso misurabile in ciascuna delle mie 3 aree (chiederò feedback sul progresso al mio manager)
 Il team afferma di ricevere un numero crescente di mansioni delegate importanti
 Le mansioni delegate vengono completate in maniera accurata e puntuale

SUPPORTO/RISORSE

I componenti del mio team
 Il mio Manager

IL MIO PIANO DI SVILUPPO PERSONALE

Nome:

Ruolo:

Coach/Mentore:

Obiettivo di sviluppo 1:

AZIONI

SCADENZE

COME MISURARE L'ESITO POSITIVO

SUPPORTO/RISORSE

Obiettivo di sviluppo 2:

AZIONI

SCADENZE

COME MISURARE L'ESITO POSITIVO

SUPPORTO/RISORSE

IL MIO PIANO DI SVILUPPO PERSONALE

Obiettivo di sviluppo 3:

AZIONI	SCADENZE
COME MISURARE L'ESITO POSITIVO	SUPPORTO/RISORSE