



Strategic Leadership Review

Paolo Rossi

Stampato: 3.3.2021

Società: PTS



**Performance
Technology
Solutions**

Introduzione

Questo report è stato creato sulla base dei dati emersi dalla compilazione del questionario Facet5 e suggerisce un piano di sviluppo professionale per ruoli manageriali a qualsiasi livello organizzativo. Il report confronta le risposte di Paolo con quelle di un campione di riferimento composto da manager. Il report evidenzia i comportamenti relativi a 7 aree della leadership in cui ci si aspetta che persone come Paolo eccellano e in cui potrebbero esserci spazi di miglioramento. Queste previsioni di comportamento sono rappresentate accanto alle osservazioni dei colleghi di Paolo. Il modello teorico alla base è quello di Bernard Bass che prevede 7 aree chiave che le persone devono sviluppare per esercitare una leadership efficace. Tali aree vengono suddivise in Leadership Trasformativa e Leadership Transazionale. La prima è necessaria per ispirare le persone a superare le aspettative, la seconda riguarda il raggiungimento dei risultati concordati.

Leader Trasformativi

I leader trasformativi hanno un'idea chiara di dove vogliono andare, sono appassionati e motivanti per gli altri. Sono innovativi e sfidanti. Creano e comunicano una visione, sono intellettualmente stimolanti e trattano le persone come individui. Gli elementi sono:

Creazione di una Visione - I leader visionari vengono descritti come motivanti, ispiranti e convincenti. Una visione non può essere stabilita come un editto. Per assicurarsi che i colleghi condividano la visione, devi persuaderli, coinvolgerli ed influenzarli. Le persone che sono in grado di fare bene ciò, comunicano un senso di scopo e focalizzazione, fanno sentire alle persone di capire dove sta andando l'organizzazione, entusiasmano e motivano le persone sugli obiettivi da raggiungere, appaiono appassionati e impegnati sul lavoro e guardano al futuro con entusiasmo e convinzione.

Stimolo Intellettuale - Le persone che sono in grado di fare bene ciò, creano un ambiente positivo e sfidante per gli altri. Fanno riflettere le persone a riesaminare le loro idee e a cercare alternative. Vedono rapidamente nuove applicazioni e modalità, sono innovative e fantasiose, sono viste come esperte e autorevoli nella loro area e sono consapevoli dei trend e degli sviluppi nel loro campo.

Considerazione Individuale - Creare un ambiente in cui le persone si sentono valorizzate e incoraggiate a contribuire, in cui possono esplorare i propri talenti e utilizzare i propri punti di forza. Le persone che sono in grado di fare ciò, vengono viste come positive e leali. Assicurano equità e non giudicano gli altri. Sono attente nei confronti dei sentimenti e delle caratteristiche dei loro colleghi e mostrano rispetto verso di loro. Questo tipo di persone possono creare un ambiente positivo per tutti all'interno di un team, riescono a fare in modo che le persone contribuiscano nel modo in cui lavorano meglio, sono aperte verso le differenze individuali e non hanno pregiudizi nei confronti degli altri. Sono disponibili verso i bisogni degli altri. Accettano le persone per come sono.

Leader Transazionali

I leader transazionali hanno la capacità di organizzare e gestire persone e risorse al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi che sono stati concordati. Si concentrano sulla definizione degli obiettivi, sul monitoraggio della performance, sul dare feedback e far crescere le persone. I quattro elementi della Leadership Transazionale sono:

Definizione degli obiettivi - Gli obiettivi sono la traduzione operativa della visione organizzativa. Sono il motore delle attività, che fornisce una focalizzazione specifica e pratica agli sforzi. Gli obiettivi devono essere specifici per assicurare una direzione chiara. Devono essere misurabili in modo che persone siano in grado di valutare se sono stati raggiunti.

Devono essere raggiungibili perché obiettivi non realistici causano demotivazione. Devono essere rilevanti in modo da trasmettere un senso reale di scopo e devono essere tempificati in modo da sapere entro quando devono essere raggiunti.

Monitoraggio della Performance - Definire obiettivi chiari è di poca utilità se non viene fatta una verifica per controllare se sono stati raggiunti. La revisione della performance può essere molto strutturata con un controllo a livello centrale o più flessibile se affidata all'individuo. Il monitoraggio aiuta la persona a comprendere se gli obiettivi sono stati raggiunti. Il processo di monitoraggio, la frequenza e le responsabilità individuali devono essere chiari.

Dare Feedback - La valutazione della performance è parte della realtà lavorativa odierna. Il feedback serve a rispondere a due domande:

- Che cosa ci aspettiamo?
- Come stiamo andando?

Un feedback efficace deve essere:

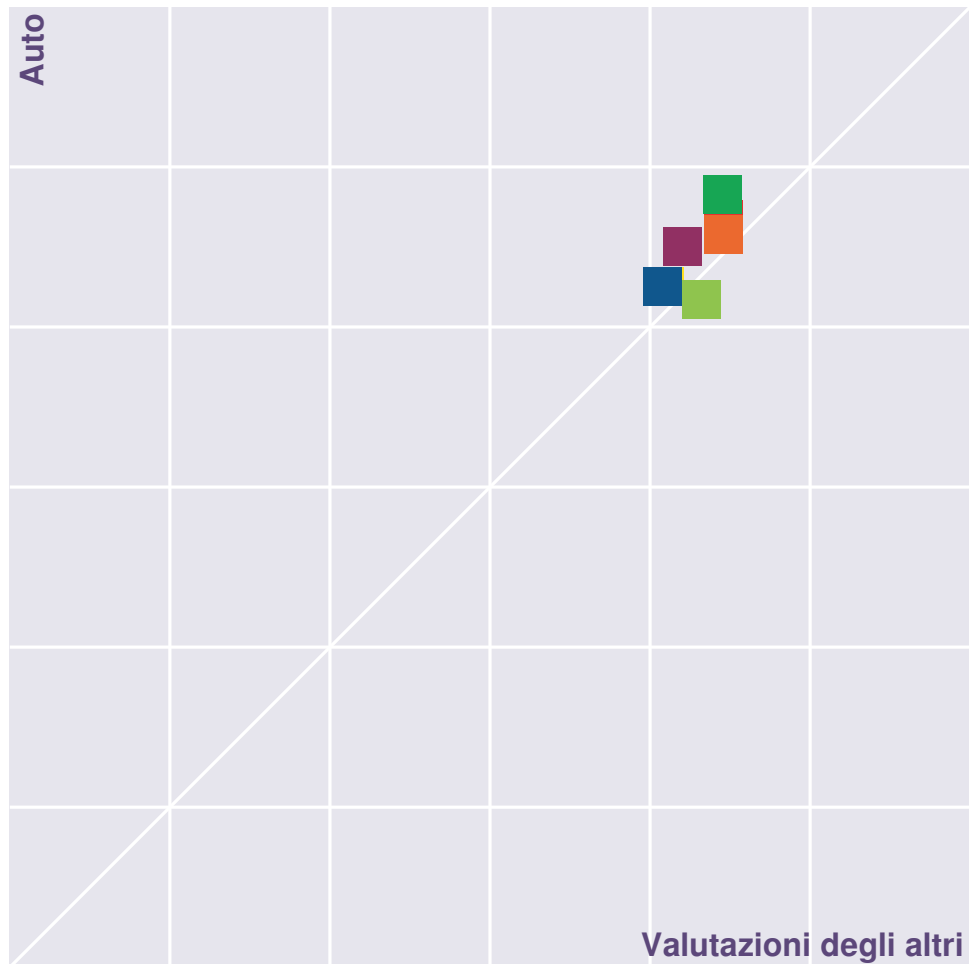
- Compreso
- Ritenuto credibile
- Accettato

Auto percezione

Vedi ciò che io vedo? Ricerche dimostrano che un'accurata auto-percezione è importante sia per l'efficacia della performance lavorativa sia per creare relazioni interpersonali costruttive. Un dislivello tra la percezione di se stessi e la percezione che hanno gli altri comporta una sottovalutazione o una sopravvalutazione di sé.

Il modo in cui vedi te stesso è il risultato della tua autostima e del feedback che hai ricevuto dagli altri. Il modo in cui gli altri ti vedono è il risultato delle loro predisposizioni personali e del loro punto di vista rispetto alle tue azioni.

La tabella sotto mostra il bilanciamento tra le tue auto-valutazioni e quelle degli altri valutatori per ciascuna delle 7 aree principali della leadership.



Sopra la diagonale = Sopravvalutazione. Sotto la diagonale = Sottovalutazione.

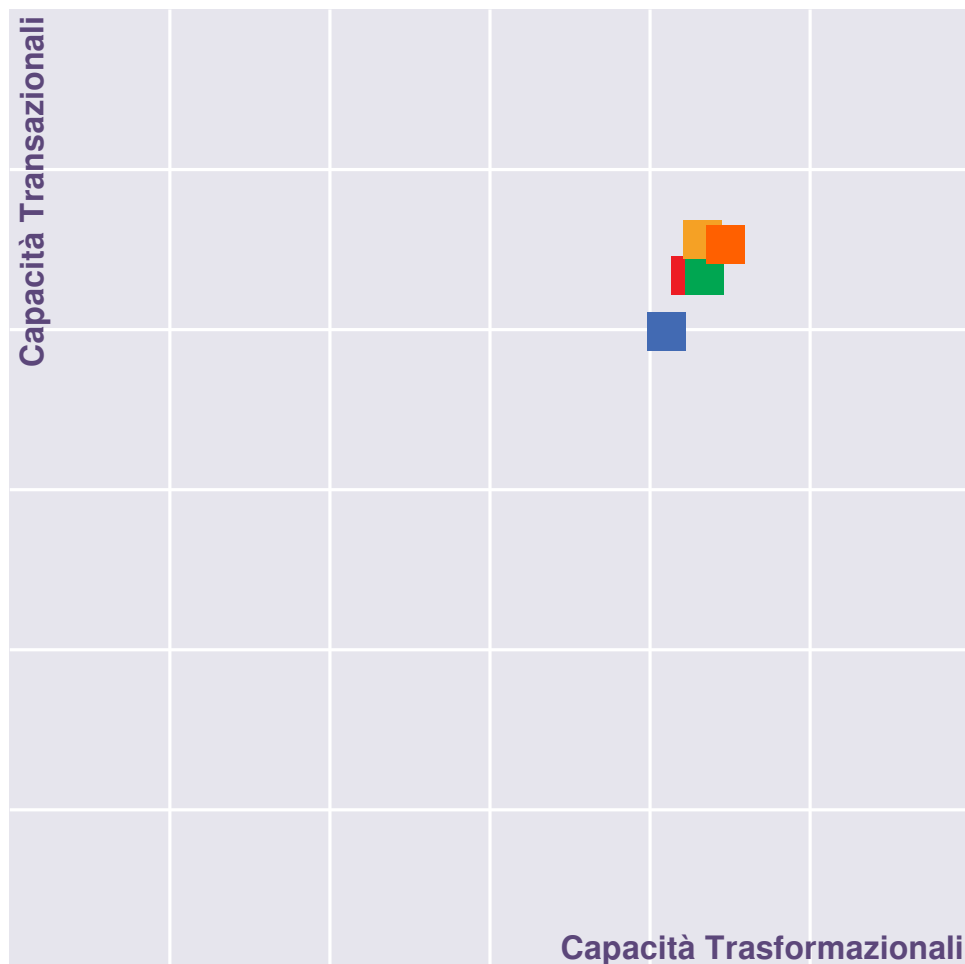
Legenda

- Creazione di una Visione
- Stimolo Intellettuale
- Considerazione Individuale
- Definizione degli obiettivi
- Monitoraggio della performance
- Feedback
- Sviluppo delle carriere

Stile generale di Leadership

Ricerche hanno identificato differenti aree della leadership, tutte importanti. Tu potresti essere più forte in alcune aree rispetto che in altre. Forse ciò è dovuto alla tua personalità; forse è il risultato delle esperienze e delle opportunità che hai avuto. È raro trovare persone che sono efficaci in tutte le aree. È ancora più raro che tutte le persone con cui lavori abbiano la stessa percezione perchè vedono differenti aspetti di te e ti conoscono in diverse circostanze.

Questo grafico mostra il bilanciamento tra capacità Trasformazionali e Transazionali secondo ogni tipologia di punto di vista.



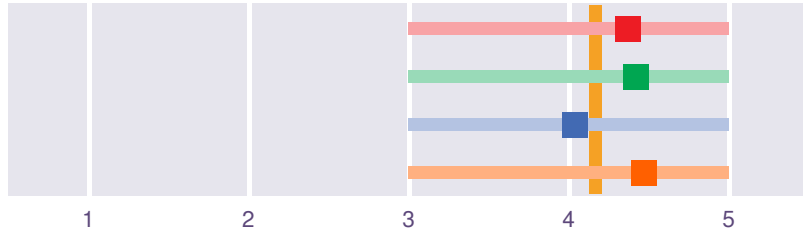
Nota: i punteggi sono stati calcolati come segue:

- Capacità Trasformazionali: la media delle tre aree Trasformazionali
- Capacità Transazionali: la media delle quattro aree transazionali

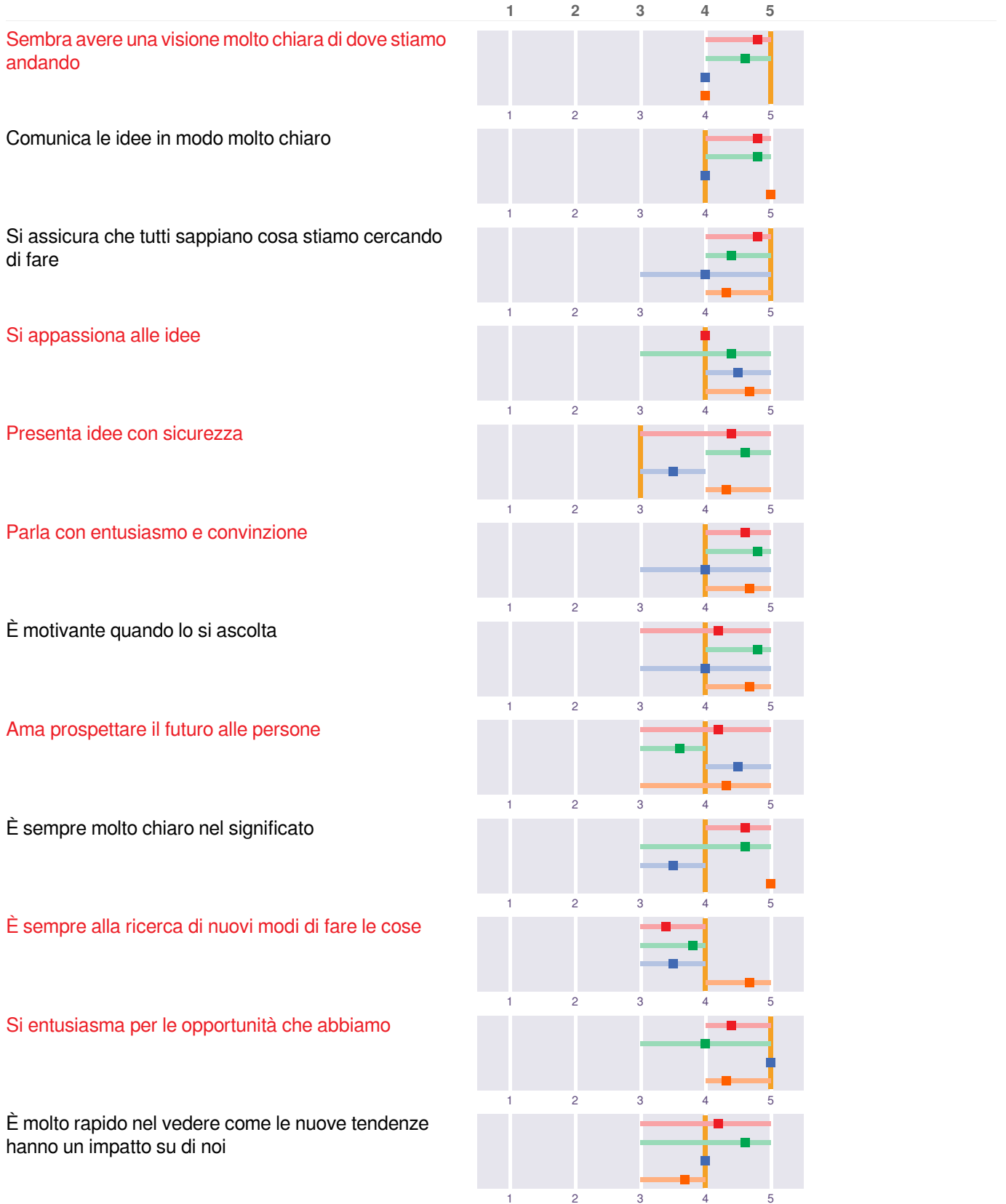
Legenda

■	Io
■	Collaboratore Diretto
■	Altro
■	Collega
■	Capo

Creazione di una Visione 4,4



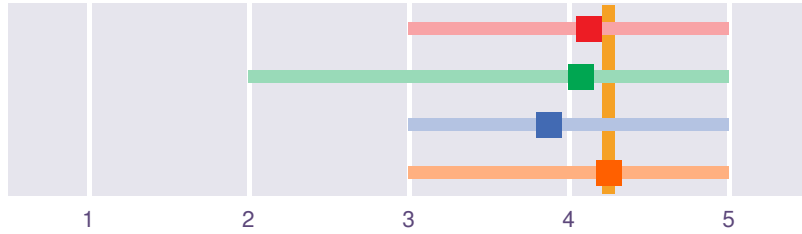
Comunicare un senso di scopo, far sentire alle persone di capire dove l'organizzazione sta andando, entusiasmare e motivare le persone sugli obiettivi da raggiungere, trasmettere un senso di focalizzazione, apparire appassionati e impegnati sul lavoro.



Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Stimolo Intellettuale

4,1

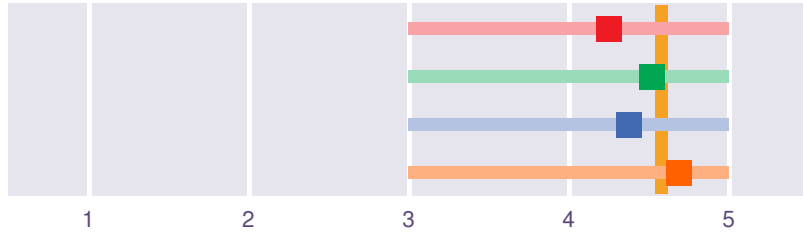


La capacità di mostrare i benefici di nuovi approcci e di incoraggiare gli altri a ripensare le loro idee crea un contesto lavorativo più motivante e positivo.

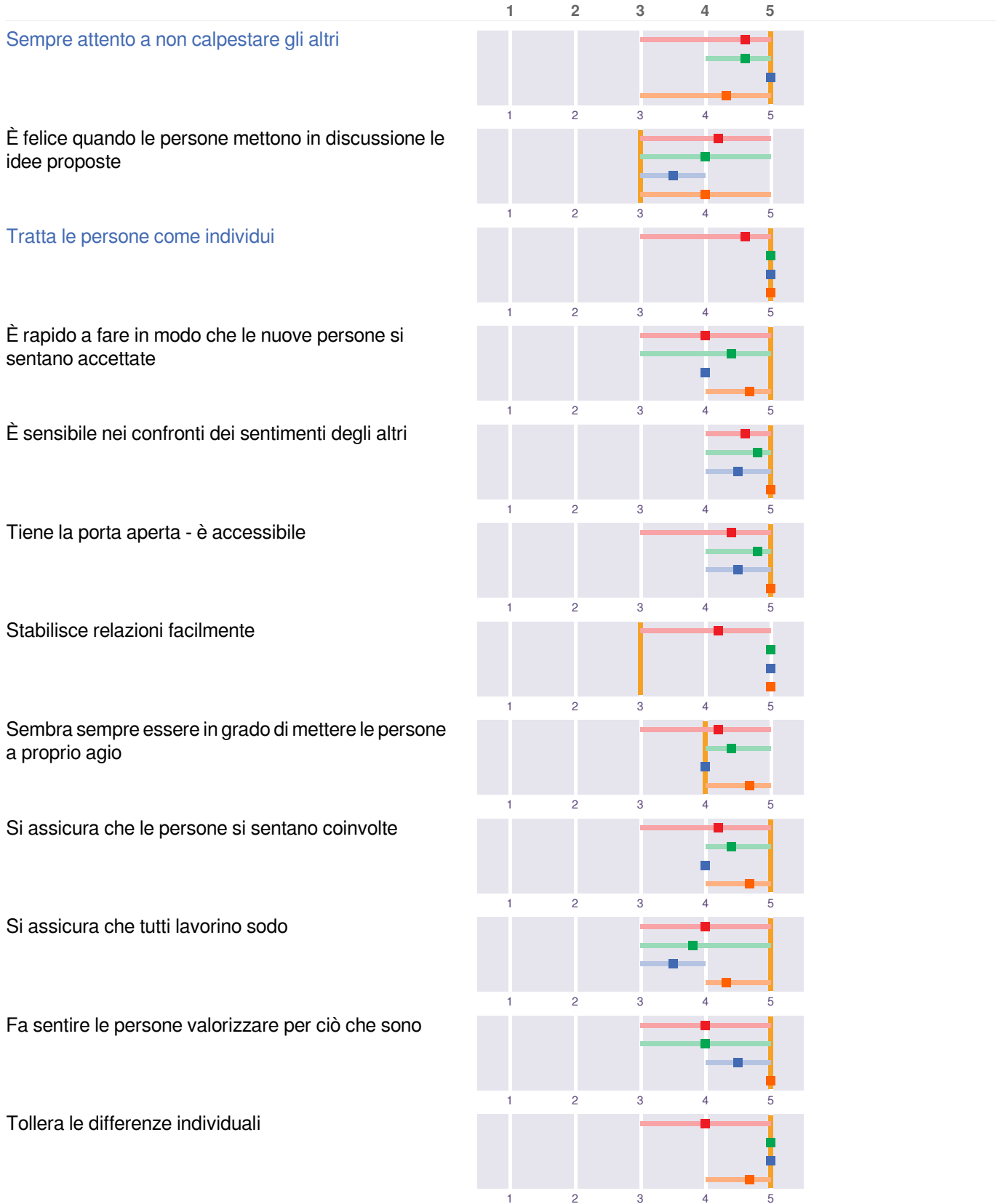


Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Considerazione Individuale 4,4

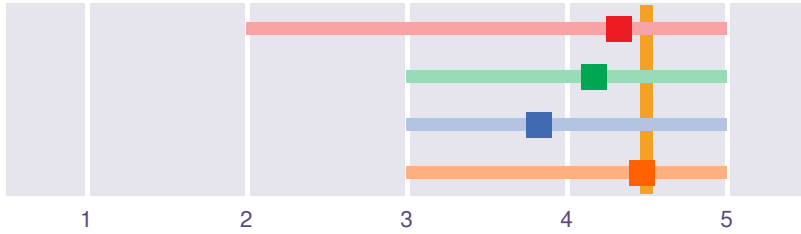


La creazione di un ambiente in cui le persone si sentono valorizzate e incoraggiate a contribuire, in cui possono esplorare i loro talenti ed utilizzare i propri punti di forza.

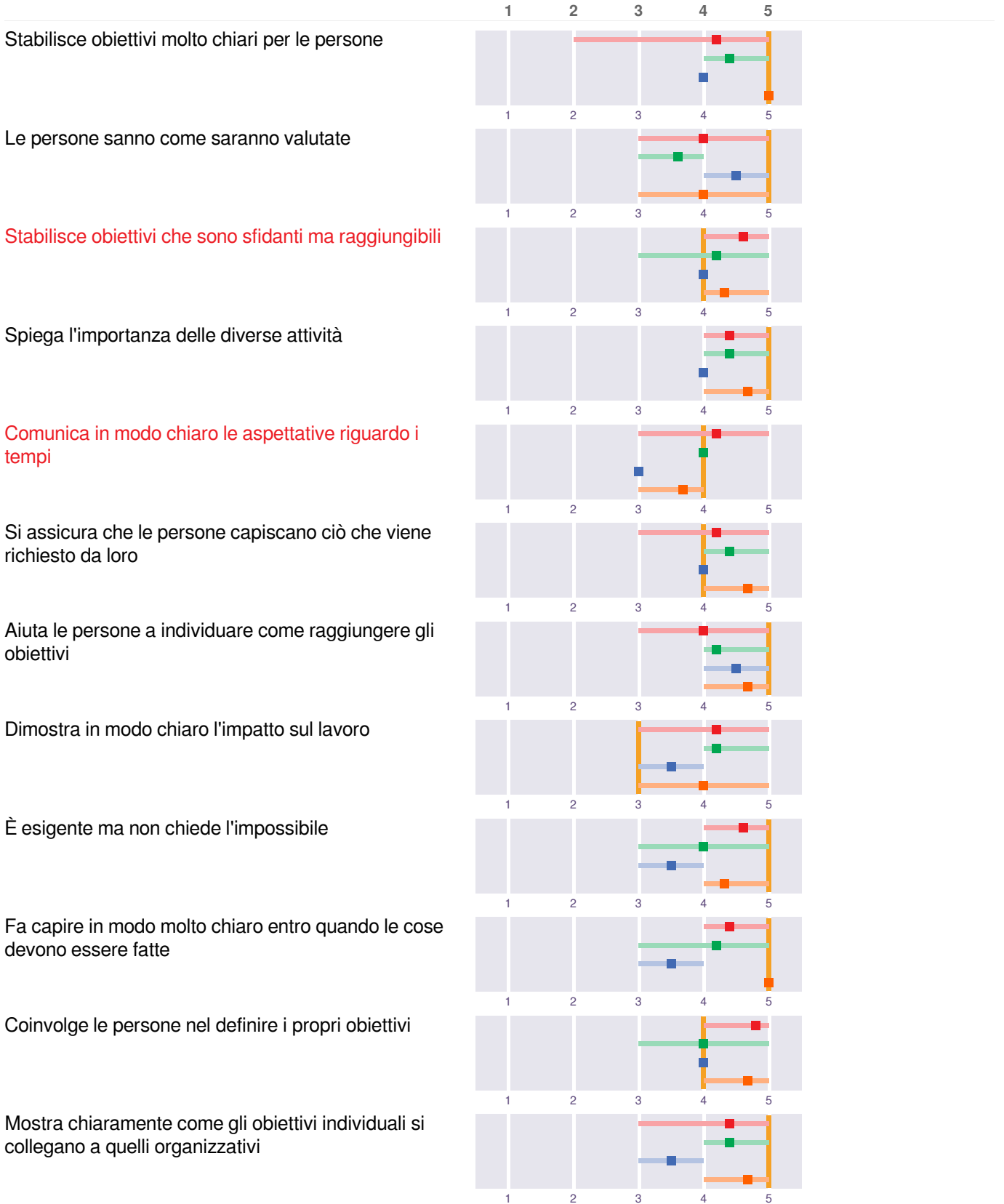


Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Definizione degli obiettivi 4,2

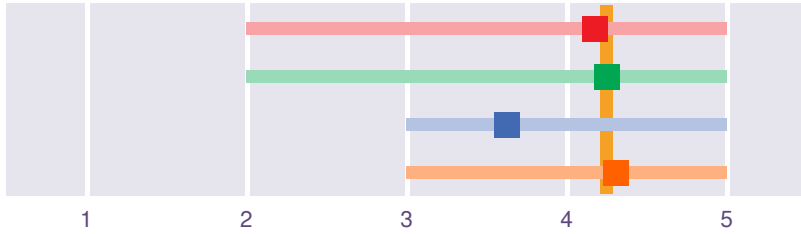


Le persone con alti punteggi sono in grado di identificare e concordare gli obiettivi da raggiungere, di specificare che cosa deve essere fatto e di definire gli indicatori di performance.



Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Monitoraggio della performance 4,2



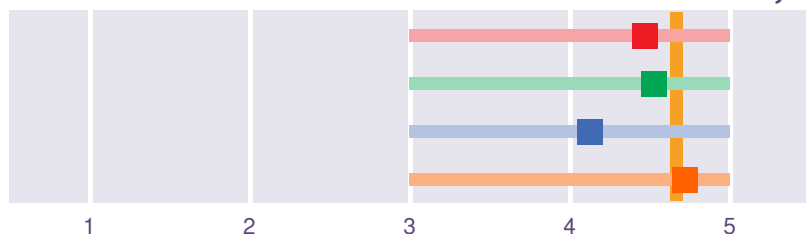
Definire il processo volto a valutare se gli obiettivi sono stati raggiunti. Il processo di monitoraggio, la frequenza e le responsabilità individuali.

	1	2	3	4	5
Rivede la performance a intervalli appropriati				4	
È rapido nell'identificare variazioni rispetto al piano				4	
Sembra sempre consapevole dello stato attuale di ciascun compito				4	
Ha una chiara comprensione delle nostre attività giornaliere				4	
Insiste su controlli regolari della performance				4	
Legge i report periodici e prende provvedimenti quando necessario				4	
È sempre tra i primi a sapere cosa sta succedendo				4	
Sa con un buon livello di dettaglio cosa stanno facendo le persone				4	
Mantiene una buona traccia dei progressi				4	
Si assicura che le persone sappiano come verrà valutata la loro performance				4	
Fa in modo che le persone sappiano chi è responsabile della valutazione dei risultati				4	
Si assicura di avere sempre in mano le informazioni rilevanti				4	

Legenda: ■ io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Feedback

4,5



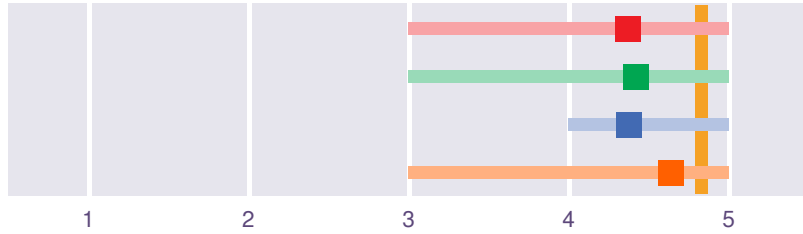
Fornire un feedback in modo tale che sia compreso, ritenuto credibile e accettato e che quindi porti ad un cambiamento.

	1	2	3	4	5
È sempre equo ed obiettivo nei commenti riguardo la performance					
Prende il tempo per discutere i risultati con le persone coinvolte					
Fornisce consigli costruttivi su come migliorare la performance					
È sempre positivo e costruttivo quando critica					
Fa in modo che le persone vedano in modo positivo le revisioni della performance					
È disposto sia ad ascoltare sia a parlare					
Non sembra avere mai pregiudizi sui problemi di performance					
Dà alle persone l'opportunità di dire come si sentono					
Cerca sempre di capire prima di commentare					
Fa subito sapere alle persone se c'è un problema					
È in grado di supportare le idee con esempi chiari					
Fa discorsi in modo chiaro e non ambiguo					

Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Sviluppo delle carriere

4,4



Comprendere le esigenze degli altri e cercare modalità per aiutare gli altri a raggiungere gli obiettivi che si sono posti. Prendere il tempo per lavorare con gli altri e mostrare come possono migliorare.



Legenda: ■ io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

SLR Guida per lo Sviluppo

La seguente tabella è stata creata per aiutarti a dare una struttura e una focalizzazione al tuo piano di sviluppo. Serve a facilitare la tua comprensione del significato delle tue valutazioni. Il sistema confronta il tuo profilo Facet5 con le persone presenti nel database e identifica quelle che hanno un profilo simile al tuo. Il database viene pertanto suddiviso in due gruppi: "le persone come te" e "le persone diverse da te".

Una volta identificati i due gruppi, il sistema confronta le valutazioni che hai ricevuto relative agli 84 comportamenti SLR con quelle ottenute dai due gruppi. Il sistema quindi verifica se ci sono differenze significative rispetto ad entrambi i gruppi per ognuno dei comportamenti valutati. Per esempio, il gruppo di "persone come te" potrebbero valutare un comportamento come "1" mentre il gruppo di "persone diverse da te" potrebbero valutarlo come "5": questa è considerata una differenza significativa. Su un altro comportamento il gruppo di "persone simili a te" potrebbe dare una valutazione di "2" e il gruppo di "persone diverse da te" potrebbe assegnare un punteggio di "2,5": questa è considerata una differenza non significativa. Questi comportamenti sono categorizzati e presentati nella guida per lo sviluppo nella tabella sottostante:

I miei punteggi sono:	Capacità acquisite	Capacità naturali
Sopra la media	Questi sono gli item in cui persone "Simili a te" hanno avuto valutazioni inferiori alla media. I tuoi punteggi invece sono sopra la media. Si tratta di capacità che hai sviluppato sebbene possano non essere naturali per te.	Questi sono i comportamenti in cui persone "Simili a te" hanno avuto valutazioni superiori alla media. Anche i tuoi punteggi sono sopra la media. Potrebbe esserci poco bisogno di miglioramento in queste aree.
	Capacità che non hai	Capacità Latenti
Sotto la media	Queste sono le capacità in cui persone "Simili a te" hanno avuto valutazioni inferiori alla media. Anche i tuoi punteggi sono inferiori la media. Potrebbe essere difficile sviluppare queste capacità dato che non sono aree di forza naturali.	Queste sono le aree in cui persone "Simili a te" hanno avuto valutazioni superiori alla media. I tuoi punteggi invece sono sotto la media. Si tratta per la maggior parte di capacità che puoi sviluppare facilmente dato che sono naturali per te.
Punteggio delle persone simili a me:	Sotto la media	Sopra la media

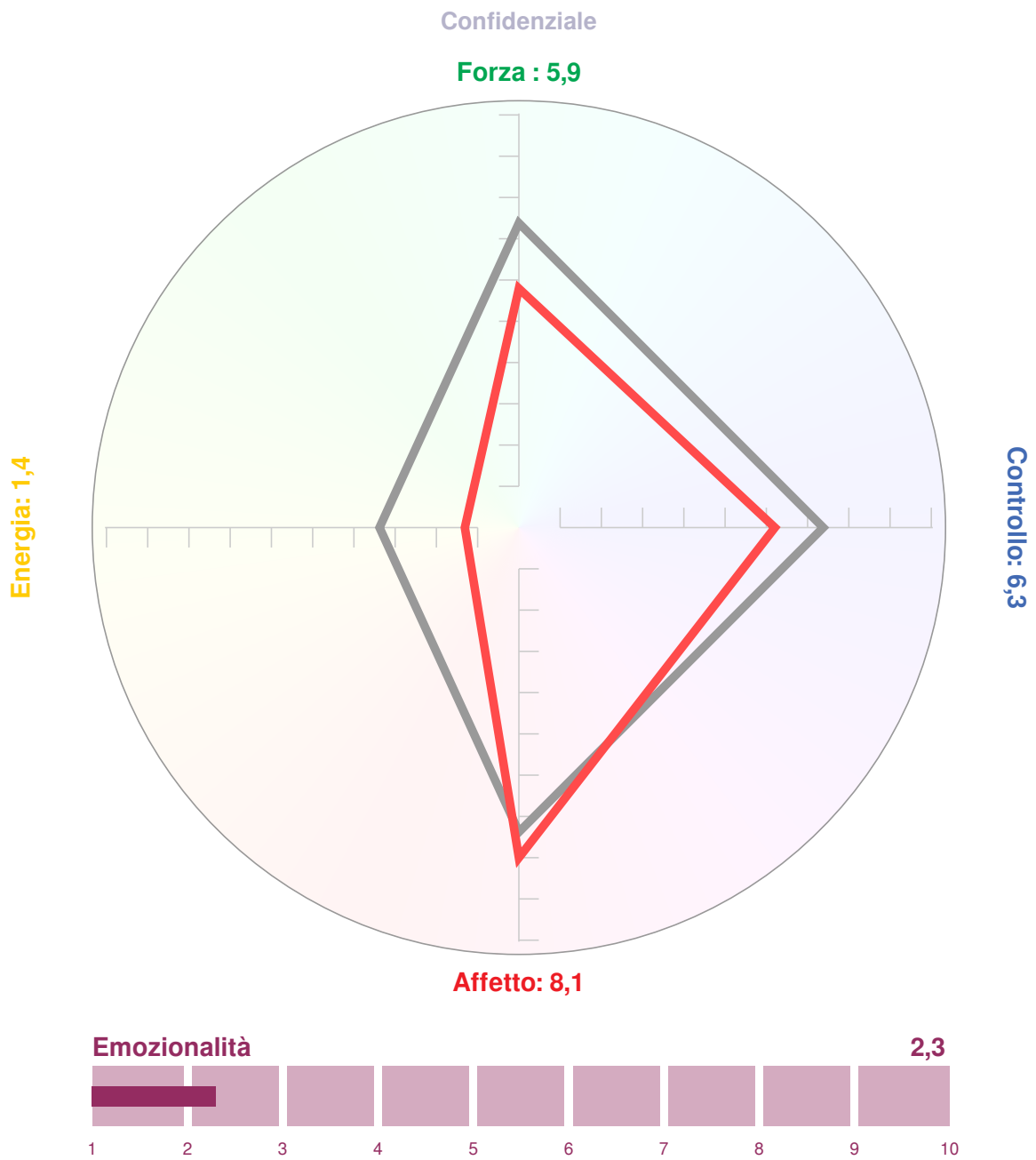
Come sono state costruite le colonne

Gli item nella colonna di destra (capacità naturali e latenti) sono quelli in cui il gruppo di "persone simili a te" ha ricevuto valutazioni sopra la media, mentre gli item nella colonna di sinistra (capacità acquisite e barriere) sono quelli in cui il gruppo di "persone simili a te" ha ricevuto valutazioni sotto la media.

Come sono state costruite le righe

SLR colloca gli item selezionati nelle due righe della tabella sulla base delle valutazioni che hai ricevuto. Supponiamo ad esempio che la media di tutte le tue valutazioni relative agli 84 comportamenti sia 2,5. Guardiamo poi al punteggio di un singolo item. Se tale punteggio è inferiore a 2,5, SLR conclude che questo item debba andare nella riga sotto perchè è "sotto la media". Se invece è superiore a 2,5, andrà nella riga superiore.

Il profilo Facet5 che è stato usato è mostrato nella pagina seguente.



Global

A composite data set selected from Facet5 profiles completed globally. This is the recommended norm to be used as an itinerant norm until appropriate national norms are available. The data comes from 53 countries. Contributions from the UK, Australia and Brazil have been limited to 10000 cases to avoid over sampling.

Questa tabella mostra il confronto tra i tuoi punti di forza secondo Facet5 e le valutazioni date dagli altri

Capacità acquisite		Capacità naturali	
V1	Sembra avere una visione molto chiara di dove stiamo andando	V3	Sempre attento a non calpestare gli altri
V1	Parla con entusiasmo e convinzione	V3	Tratta le persone come individui
V2	Pronto a mettere in discussione le idee	T3	È sempre positivo e costruttivo quando critica
V2	È entusiasta nei confronti di nuove idee	T3	È disposto sia ad ascoltare sia a parlare
		T3	Cerca sempre di capire prima di commentare
		T4	Ascolta attentamente ciò che le persone vogliono

Capacità che non hai		Capacità Latenti	
V1	Si appassiona alle idee	V2	È molto analitico
V1	Presenta idee con sicurezza	V2	È molto rapido nel vedere errori di logica e difficoltà
V1	Ama prospettare il futuro alle persone	T3	Non sembra avere mai pregiudizi sui problemi di performance
V1	È sempre alla ricerca di nuovi modi di fare le cose		
V1	Si entusiasma per le opportunità che abbiamo		
V2	Spesso si affida all'intuizione		
V2	Mette costantemente in discussione lo status quo		
T1	Stabilisce obiettivi che sono sfidanti ma raggiungibili		
T1	Comunica in modo chiaro le aspettative riguardo i tempi		

V1 - Creazione di una Visione
V2 - Stimolo Intellettuale
V3 - Considerazione Individuale

T1 - Definizione degli obiettivi
T2 - Monitoraggio della performance
T3 - Feedback
T4 - Sviluppo delle carriere

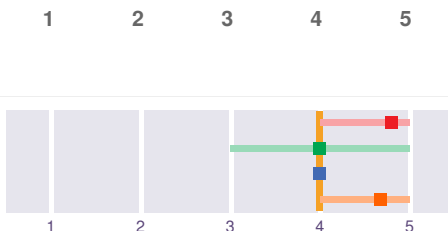
Capacità acquisite: Punti di forza secondo gli altri, ma non secondo Facet5
Capacità naturali: Punti di forza secondo Facet5 e secondo gli altri
Capacità che non hai: Punti NON di forza sia secondo Facet5 sia secondo gli altri
Capacità Latenti: Punti di forza secondo Facet5, ma non secondo gli altri

Punteggi complessivi

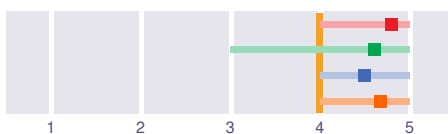
Viewpoint: Collaboratore Diretto

Le cinque risposte con punteggi più alti

T1 - Coinvolge le persone nel definire i propri obiettivi



T3 - È sempre equo ed obiettivo nei commenti riguardo la performance



T3 - Fa discorsi in modo chiaro e non ambiguo



T4 - Sembra felice dello sviluppo e degli avanzamenti degli altri



V1 - Sembra avere una visione molto chiara di dove stiamo andando

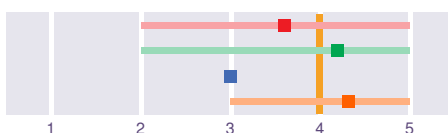


Le cinque risposte con punteggi più bassi

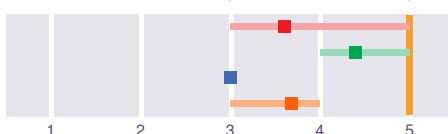
V1 - È sempre alla ricerca di nuovi modi di fare le cose



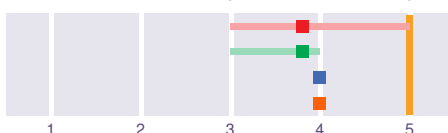
T2 - Ha una chiara comprensione delle nostre attività giornaliere



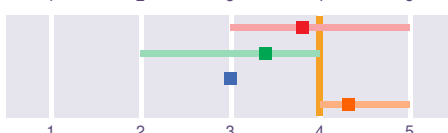
T2 - Insiste su controlli regolari della performance



V2 - Spesso si affida all'intuizione



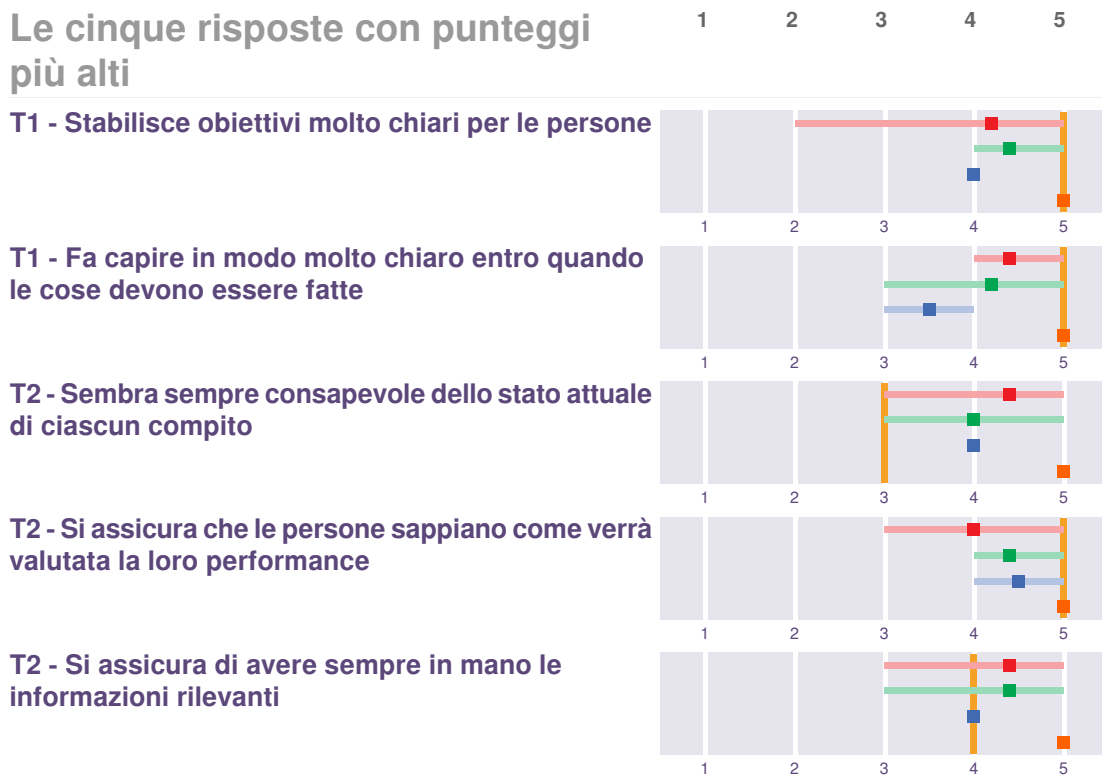
V2 - È molto analitico



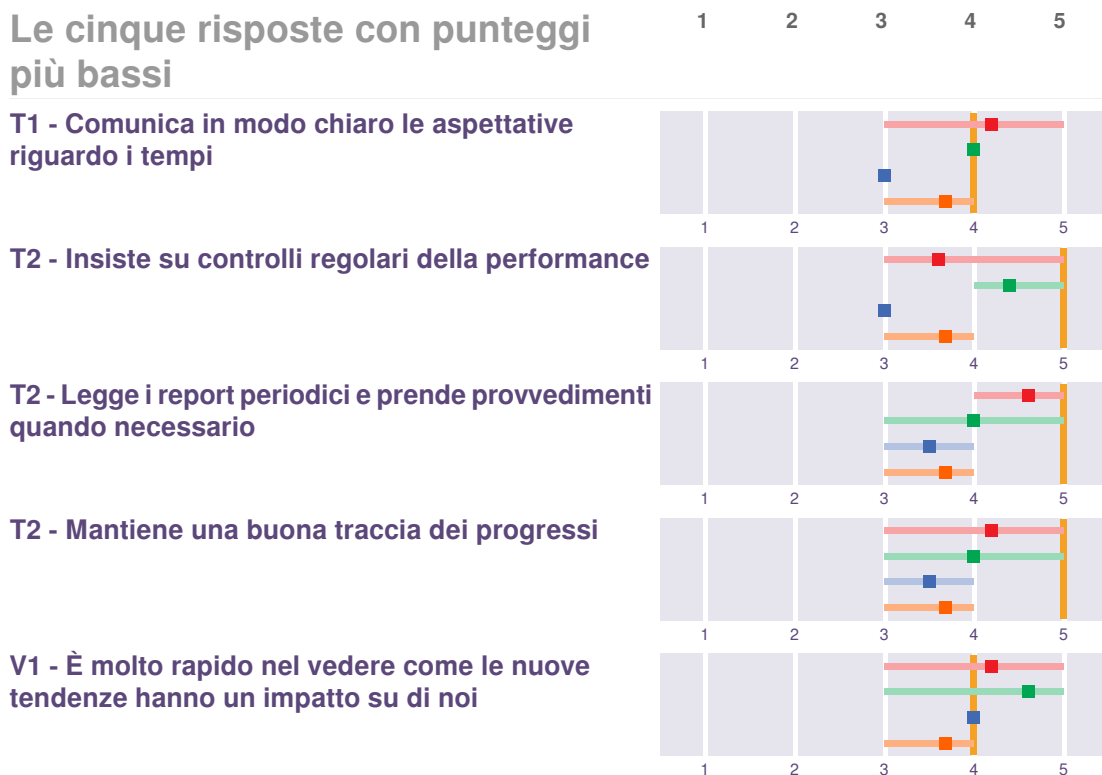
Legenda: ■ io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

Viewpoint: Altro

Le cinque risposte con punteggi più alti



Le cinque risposte con punteggi più bassi

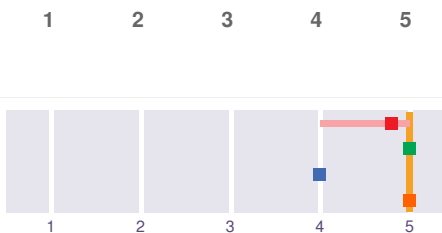


Legenda: ■ Io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo

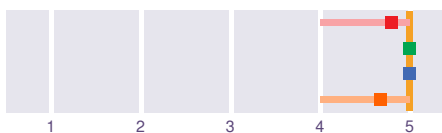
Viewpoint: Collega

Le cinque risposte con punteggi più alti

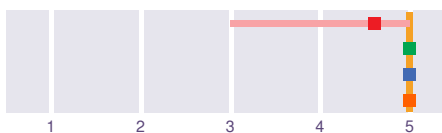
T3 - Fa discorsi in modo chiaro e non ambiguo



T4 - Sembra felice dello sviluppo e degli avanzamenti degli altri



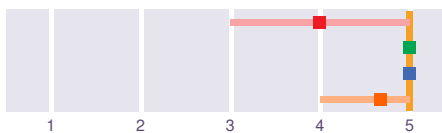
V3 - Tratta le persone come individui



V3 - Stabilisce relazioni facilmente

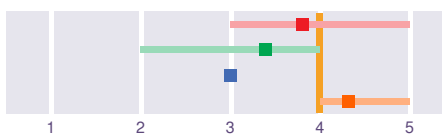


V3 - Tollera le differenze individuali

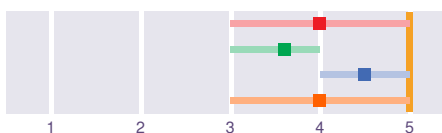


Le cinque risposte con punteggi più bassi

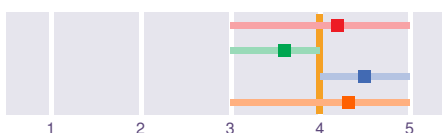
V2 - È molto analitico



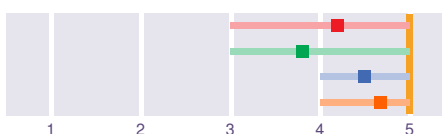
T1 - Le persone sanno come saranno valutate



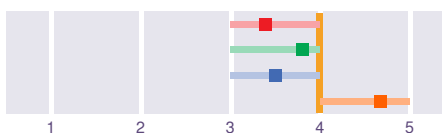
V1 - Ama prospettare il futuro alle persone



T4 - Prende il tempo di aiutare le persone a migliorare le loro competenze



V1 - È sempre alla ricerca di nuovi modi di fare le cose



Legenda:

io

Collaboratore Diretto

Altro

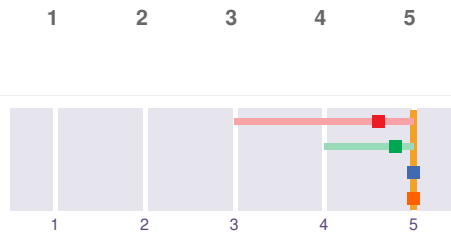
Collega

Capo

Viewpoint: Capo

Le cinque risposte con punteggi più alti

T3 - È disposto sia ad ascoltare sia a parlare



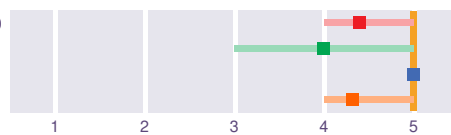
T4 - Ascolta attentamente ciò che le persone vogliono



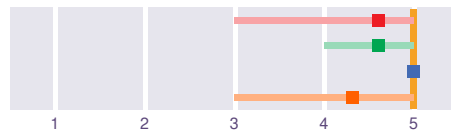
T4 - Sembra felice dello sviluppo e degli avanzamenti degli altri



V1 - Si entusiasma per le opportunità che abbiamo

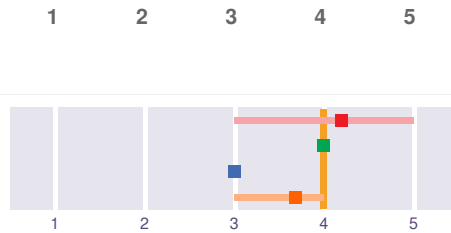


V3 - Sempre attento a non calpestare gli altri

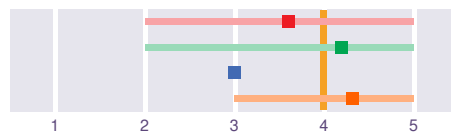


Le cinque risposte con punteggi più bassi

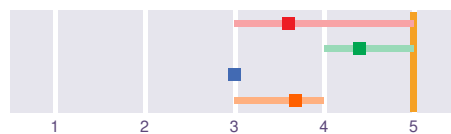
T1 - Comunica in modo chiaro le aspettative riguardo i tempi



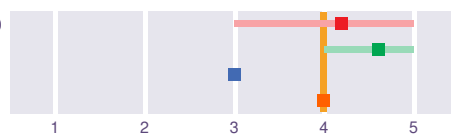
T2 - Ha una chiara comprensione delle nostre attività giornaliere



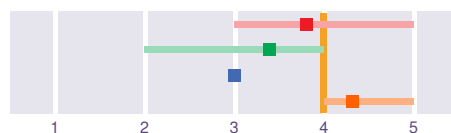
T2 - Insiste su controlli regolari della performance



T2 - Sa con un buon livello di dettaglio cosa stanno facendo le persone



V2 - È molto analitico



Legenda: ■ io ■ Collaboratore Diretto ■ Altro ■ Collega ■ Capo