16 ottobre 2023

# PARTECIPANTE Daniele Bianchi







## BENVENUTO/A NEL TUO REPORT NEUROVIEW!

Questo report sintetizza i risultati e fornisce una guida per lo sviluppo relativamente a NeuroView, la prima valutazione sulla leadership che misura otto aree di pratiche chiave che promuovono la fiducia e la collaborazione all'interno della tua squadra. La prima parte del reportpresenta i risultati della valutazione. La seconda parte fornisce una guida per facilitare la creazione di un piano d'azione.

Il report inizia con un'introduzione sulla biologia alla base dello sviluppo della fiducia nelle organizzazioni ed un approfondimento sulle specifiche pratiche di leadership che creanouna cultura di alta fiducia.

Prosegue poi con i risultati della tua valutazione NeuroView. Innanzitutto troverai il confronto tra i punteggi di auto-valutazione e quelli dati dai tuoi collaboratori diretti per ciascuno dei fattori misurati da NeuroView. Troverai ancheil dettaglio dei punteggi relativi a ciascuna delle 16 domande del questionario NeuroView.

Abbiamo anche chiesto ai tuoi collaboratori diretti quali sono secondo loro i fattori NeuroView più importanti per la tua crescita professionale come leader. Nel report troverai i tre fattori più importanti che sono stati individuati.

La parte del report relativa ai risultati del tuo NeuroView si conclude con le risposte alle domande aperte fornite dal tuo team.

La seconda parte del report contiene una guida per facilitare la stesura di un piano di sviluppo personale. Per ciascuno degli otto fattori NeuroView, ti verranno forniti suggerimenti per migliorare, azioni da fare o aspetti su cui lavorare. I fattori sono elencati in ordine decrescente, dal più importante al meno importante. Questa sezione ti aiuterà a rendere il tuo piano di sviluppo più concreto e a mettere in pratica quanto emerso da NeuroView!

## INTRODUZIONE A NEUROVIEW

NeuroView è una valutazione basata sulla neuroscienza che misura otto pratiche chiave di leadership che massimizzano la fiducia e la collaborazione, elementi essenziali per la creazione di squadre ed organizzazioni ad alto livello di performance.

Questa valutazione ti aiuterà ad identificare otto comportamenti chiave che puoi mettere in pratica con la tua squadra per accrescere la soddisfazione lavorativa, il coinvolgimento, la produttività e l'impegno verso l'organizzazione.

Il report NeuroView ti offrirà preziosi approfondimenti e suggerimenti di miglioramento al fine di sostenere il tuo sviluppo professionale e massimizzare l'efficacia della tua leadership e della tua squadra.

#### NEUROVIEW TI AIUTERÀ A RISPONDERE ALLE SEGUENTI DOMANDE:

Secondo i miei collaboratori diretti, qual è il mio livello di efficacia per ciascuna delle pratiche di leadership associate ad una cultura di alta fiducia? Quali sono i miei punti di forza sui quali continuare a fare leva e quali sono le mie eventuali aree di sviluppo? Su quali aspetti dovrei focalizzarmi per ottenere il massimo impatto? Come posso tradurre questi suggerimenti in azioni?

## LA BIOLOGIA SOTTOSTANTE IL FATTORE FIDUCIA

Ricerche condotte dal neuroscienziato Dott. Paul Zak, Direttore del Centro per gli Studi Neuroeconomici presso l'Università di Claremont, hanno identificato l'elemento chiave per la creazione del coinvolgimento delle persone e per la performance organizzativa: la FIDUCIA.

Il laboratorio del Dott. Zak ha dedicato una decina di anni per studiare la base biologica della fiducia e ha identificato la sostanza chimica del cervello responsabile della sua attivazione: l'Ossitocina./p>

I suoi esperimenti di laboratorio hanno dimostrato che quando una persona riceve fiducia, il suo cervello produce ossitocina che motiva la collaborazione spontanea con gli altri. Più il nostro cervello produce ossitocina, più proviamo empatia nei confronti degli altri. L'Ossitocina crea un collegamento emotivo tra noi e gli altri e ci spinge ad investire nel sostenerli e nell'aiutarli.

Pertanto, come leader, le interazioni interpersonali ed i comportamenti che dimostrano fiducia nei confronti dei tuoi collaboratori diretti porteranno loro a rilasciare ossitocina, facendoli sentire e agire come parte di un'unica squadra, creando una cultura di fiducia.

# QUALI PRATICHE DI LEADERSHIP CREANO UNA CULTURA DI ALTA FIDUCIA?

La tua sfida in qualità di leader consiste nel creare una cultura di alta fiducia e di alta performance, in cui la produttività, la collaborazione e la soddisfazione possano essere massimizzate.

Attraverso prove empiriche il Dott. Zak e la sua squadra hanno identificato otto pratiche di leadership checreano e mantengono una cultura di fiducia. Tali pratiche sono alla base di NeuroView Leadership Assessment.



#### **Dare Riconoscimento**

Riconosce e gratifica le persone per i loro sforzi, progressi e risultati raggiunti.



#### **Comunicare le Aspettative**

Comunica obiettivi chiari e sfidanti, fornisce feedback costante riguardo le aspettative concordate e valuta i risultati.



#### Responsabilizzare

Incoraggia e dà fiducia ai processi decisionali e all'indipendenza individuale, sostiene approcci diversi, tratta gli errori come opportunità di apprendimento e fornisce supporto quando richiesto.



#### **Abilitare**

Assume la responsabilità di utilizzare le competenze ed i talenti all'interno della squadra, incoraggia l'autonomia e l'autocontrolloal fine di creare team responsabilizzati.



## **Essere Trasparenti**

Si comporta in modo trasparente, condivide pensieri, conoscenze ed informazioni, sollecita e dà valore al contributo degli altri.



#### **Dare Supporto**

Sviluppa relazioni basate sulla collaborazione, mostra considerazione verso gli altri per favorire il lavoro di squadra e il supporto reciproco.



#### **Sviluppare**

Investe tempo per sviluppare i talenti, identificando i punti di forza e le opportunità per aiutare i singoli a crescere. Sostiene l'apprendimento continuo e lo sviluppo.



#### Mostrare Vulnerabilità

Si comporta in modo naturale, integro ed onesto, non nasconde le proprie fragilità ed errori ed è disposto a chiedere aiuto.

## INTRODUZIONE A NEUROVIEW

NeuroView Leadership Assessment prevede una serie di domande riguardanti i tuoi comportamenti come leader e fornisce ai tuoi collaboratori diretti l'opportunità di fornire feedback online in modo anonimo.

Il questionario è composto da 16 domande. Tu ed i tuoi collaboratori diretti avete risposto ad ogni domanda utilizzando una scala a 6 valori relativa al livello di accordo. I tuoi collaboratori diretti hanno anche valutato il livello di importanza per ciascun comportamento misurato dallo strumento.

#### LIVELLO DI ACCORDO

- Completamente in disaccordo
- 2 In disaccordo
- 3 Parzialmente in disaccordo
- 4 Parzialmente d'accordo
- 5 D'accordo in parte
- 6 Completamente d'accordo
- N/A Non Osservabile/Non Applicabile

## LIVELLO DI IMPORTANZA PER LO SVILUPPO

Non importante

- 2 Poco importante
- 3 Abbastanza importante
- 4 Importante
- 5 Molto importante
- 6 Estremamente importante

Il questionario è stato completato in modo anonimo dal seguente numero di persone:

lo 1

collaboratori diretti 3

## INDICE DI AUTO-CONSAPEVOLEZZA

## **INTRODUZIONE**

VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI DIRETTI

Ricerche dimostrano che un'accurata auto-consapevolezza dei propri punti di forza e di sviluppo è importante per una performance lavorativa efficace e di successo. L'Indice di Auto-Consapevolezza fornisce uno strumento per mettere a confronto le tue valutazioni con quelle dei tuoi collaboratori diretti relative alle aree critiche di leadership misurate dal questionario.

È stata calcolata la media dei punteggi di tutti i tuoi collaboratori diretti per poi metterla a confronto con i tuoi punteggi e sintetizzarla graficamente in uno dei quattro quadranti sotto riportati. L'Indice di Auto-Consapevolezza può essere categorizzato in quattro aree distinte:

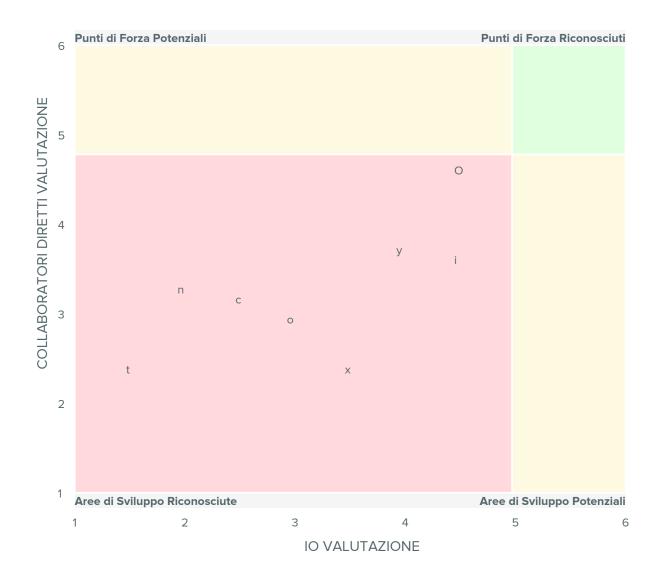
| Punti di Forza Potenziali   | Punti di Forza Riconosciuti  |
|---|--|
| le Pratiche di Leadership rappresentate in<br>questo quadrante sono quelle valutate dai tuoi<br>collaboratori diretti con un punteggio più alto<br>rispetto alla tua auto-valutazione | le Pratiche di Leadership rappresentate in<br>questo quadrante sono quelle valutate con un<br>punteggio alto sia da te sia dai tuoi collaboratori<br>diretti                           |
| le Pratiche di Leadership rappresentate in<br>questo quadrante sono quelle valutate con un<br>punteggio basso sia da te sia dai tuoi<br>collaboratori diretti                         | le Pratiche di Leadership rappresentate in<br>questo quadrante sono quelle valutate dai tuoi<br>collaboratori diretti con un punteggio più basso<br>rispetto alla tua auto-valutazione |
| Aree di Sviluppo Riconosciute   | Aree di Sviluppo Potenziali  |

**AUTO-VALUTAZIONE** 

## COME USARE IL SUO INDICE DI AUTO-VALUTAZIONE

- 1. Innanzitutto esamina le Pratiche di Leadership specifiche contenute in ciascuno dei quattro quadranti
- 2. Poi cerca di capire se e in che modo queste Pratiche di Leadership possano essere correlate tra di loro. Questo passaggio è importante per continuare a far leva su quelle Pratiche di Leadership che sono state categorizzate come "Punti di Forza Riconosciuti" o "Punti di Forza Potenziali"
- 3. Infine, pensa a come puoi migliorare l'efficacia di quelle Pratiche di Leadership categorizzate come "Aree di Sviluppo Riconosciute" o "Aree di Sviluppo Potenziali"

# **INDICE DI AUTO-CONSAPEVOLEZZA**



| Quadrante                     | Fattore                         | lo<br>stesso | Primi<br>Riporti |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------|------------------|
| Aree di Sviluppo Riconosciute | O. Dare Riconoscimento          | 4.50         | 4.67             |
|                               | x. Comunicare le<br>Aspettative | 3.50         | 2.50             |
|                               | y. Responsabilizzare            | 4.00         | 3.83             |
|                               | t. Abilitare                    | 1.50         | 2.50             |
|                               | o. Essere Trasparenti           | 3.00         | 3.00             |
|                               | c. Dare Supporto                | 2.50         | 3.17             |
|                               | i. Sviluppare                   | 4.50         | 3.67             |
|                               | n. Mostrare Vulnerabilità       | 2.00         | 3.33             |

## **PUNTEGGI NEUROVIEW**

I grafici a barre sotto riportati confrontano le tue auto-valutazioni con le valutazioni date dai tuoi collaboratori diretti relativamente agli otti fattori misurati da NeuroView utilizzando le medie (M)

PA significa protezione dell'anonimato: se un numero di collaboratori diretti inferiore al minimo richiesto ha risposto ad una particolare domanda, il punteggio non viene riportato per garantire l'anonimato.

Differenze pari o superiori a 0.5 punti tra l'auto-valutazione e le valutazioni dei collaboratori diretti potrebbero indicare significative differenze di percezione. Dato che più è frequente ed efficace la pratica di questi comportamenti di leadership, maggiore è la fiducia all'interno della squadra, punteggi inferiori a "4" (nell'auto-valutazione o nelle valutazioni date dai collaboratori diretti) dovrebbero essere considerati come potenziali aree di sviluppo.



## COMPORTAMENTI DI LEADERSHIP NEUROVIEW

Ogni comportamento di leadership misurato da NeuroView è riportato sotto in ordine decrescente di valutazione da parte del tuo team (da quello valutato con punteggio più alto sulla scala del livello di accordo a quello valutato con punteggio più basso). La colonna "Fattore" indicata a quale fattore è associato ciascun comportamento.

Il Punteggio di Accordo (AC) indica il livello di consenso tra i valutatori. Questo indice va da "0" (totale disaccordo) a "1" (totale accordo). Un punteggio vicino allo "0" indica che tra i valutatori esiste ampio disaccordo circa la percezione della frequenza delle tue azioni e dei tuoi comportamenti. Un punteggio inferiore a 0.5 suggerisce di interpretare il punteggio medio con cautela perché potrebbe non essere realmente rappresentativo della percezione di tutti i valutatori che ti hanno dato feedback.

| N° | Comportamento   | Fattore                      | lo<br>stesso | Primi<br>Riporti | AC   |
|----|---|------------------------------|--------------|------------------|------|
| 1  | Nota e dimostra apprezzamento per i progressi e lo sforzo necessari per svolgere bene il lavoro                             | Dare<br>Riconoscimento       | 5.00         | 5.00             | 0.43 |
| 2  | Gratifica gli sforzi ed i risultati ottenuti dai collaboratori diretti in modo tempestivo ed appropriato                    | Dare<br>Riconoscimento       | 4.00         | 4.33             | 0.81 |
| 3  | Tratta gli insuccessi e gli errori come opportunità utili per i collaboratori diretti di imparare e sperimentare nuove cose | Responsabilizzare            | 5.00         | 4.33             | 0.50 |
| 4  | Incoraggia i collaboratori diretti a condividere apertamente i loro pensieri, suggerimenti ed idee                          | Essere Trasparenti           | 5.00         | 4.33             | 0.50 |
| 5  | Condivide apertamente ed onestamente con gli altri sia i suoi punti di forza sia le sue fragilità                           | Mostrare<br>Vulnerabilità    | 3.00         | 4.00             | 0.67 |
| 6  | Definisce insieme ai collaboratori diretti obiettivi chiari e sfidanti  | Comunicare le<br>Aspettative | 3.00         | 3.67             | 0.62 |
| 7  | Crea e promuove occasioni per i collaboratori diretti di sviluppare nuove competenze ed esperienze sul lavoro               | Sviluppare                   | 4.00         | 3.67             | 0.81 |
| 8  | Aiuta i collaboratori diretti a capire come possano usare il loro talento per crescere e svilupparsi professionalmente      | Sviluppare                   | 5.00         | 3.67             | 0.81 |
| 9  | Fornisce autonomia, flessibilità e pieno controllo nei processi decisionali e nello svolgimento del mio lavoro              | Responsabilizzare            | 3.00         | 3.33             | 0.50 |
| 10 | Dedica tempo ai suoi collaboratori diretti per ascoltarli con attenzione e<br>comprendere il loro punto di vista            | Dare Supporto                | 3.00         | 3.33             | 0.50 |
| 11 | Dedica tempo per capire che cosa hanno bisogno i collaboratori diretti e come supportarli al meglio                         | Dare Supporto                | 2.00         | 3.00             | 0.67 |
| 12 | Dimostra integrità e agisce in modo etico e morale anche in situazioni difficili o sfidanti                                 | Mostrare<br>Vulnerabilità    | 1.00         | 2.67             | 0.32 |
| 13 | Fornisce ai collaboratori diretti gli strumenti e le risorse necessarie per svolgere bene il proprio lavoro                 | Abilitare                    | 1.00         | 2.67             | 0.81 |
| 14 | Utilizza e sfrutta l'intera gamma di competenze, conoscenze ed esperienze dei suoi collaboratori diretti                    | Abilitare                    | 2.00         | 2.33             | 0.50 |
| 15 | Condivide informazioni e conoscenze con i suoi collaboratori diretti in modo tempestivo, libero ed aperto                   | Essere Trasparenti           | 1.00         | 1.67             | 0.62 |
| 16 | Crea un'atmosfera ed un clima lavorativo in cui i collaboratori diretti sono incoraggiati a fare del loro meglio            | Comunicare le<br>Aspettative | 4.00         | 1.33             | 0.81 |

## SINTESI DELLE TUE PIU' IMPORTANTI AREE DI SVILUPPO DELLA LEADERSHIP

Le tre aree sotto riportate sono state indicate in ordine di priorità dai tuoi collaboratori diretti quando è stato chiesto loro su quali comportamenti dovresti focalizzarti per migliorare l'efficacia complessiva della tua leadership (1 = Non importante, 2 = Poco importante, 3 = Abbastanza importante, 4 = Importante, 5 = Molto importante, 6 = Estremamente importante).

I punteggi sulla destra rappresentano le medie delle valutazioni relative al livello di importanza (Nota: in caso di punteggi uguali, nella tabella sotto saranno indicate più di tre aree).

Tieni presente che le tre aree di sviluppo più importanti per la leadership potrebbero essere diverse dalle "Aree di Sviluppo Riconosciute" indicate a pagina 7. Le aree di pratica elencate in questa pagina sono quelle valutate dai tuoi collaboratori diretti come quelle più importantiper migliorare l'efficacia complessiva della tua leadership, mentre quelle elencate sotto "Aree di Sviluppo Riconosciute" sono quelle in cui sia tu sia i tuoi collaboratori diretti avete dato valutazioni basse, ma non sono necessariamente le aree più importanti su cui focalizzare il tuo sviluppo.

Se stai creando il tuo piano di sviluppo utilizzando il sistema online Momentor per la definizione degli obiettivi e la loro valutazione, sarai invitato a selezionare un obiettivo comportamentale iniziale associato ad una o più di queste tre aree di pratica di leadership. Tali aree avranno un impatto maggiore nella costruzione di una cultura di alta fiducia all'interno della tua squadra, con conseguente miglioramento della performance, del coinvolgimento e dell'impegno verso l'organizzazione.



#### **Abilitare**

Assume la responsabilità di utilizzare le competenze ed i talenti all'interno della squadra, incoraggia l'autonomia e l'autocontrolloal fine di creare team responsabilizzati.

#### Punteggio di Importanza

4.67



#### Sviluppare

Investe tempo per sviluppare i talenti, identificando i punti di forza e le opportunità per aiutare i singoli a crescere. Sostiene l'apprendimento continuo e lo sviluppo.

#### Punteggio di Importanza

4.17



## Dare Supporto

Sviluppa relazioni basate sulla collaborazione, mostra considerazione verso gli altri per favorire il lavoro di squadra e il supporto reciproco.

#### Punteggio di Importanza

3.50

## **COMMENTI APERTI**

## **INTRODUZIONE**

Tu ed i tuoi collaboratori diretti avete avuto l'opportunità di fornire commenti aperti relativi ai tuoi punti di forza e alle possibili aree di sviluppo. Le domande a cui avete risposto erano:

- a. Quali tuoi comportamenti facilitano il fatto che le persone si fidino di te?
- b. Che cosa altro potresti fare per aumentare la fiducia delle persone con cui lavori?

Questi commenti sono riportati testualmente nelle pagine seguenti senza l'indicazione del valutatore che li ha inseriti per tutelarne l'anonimato.

Metti a confronto i commenti aperti con i grafici e le altre informazioni che trovi nel report.

È importante cercare temi ricorrenti tra i commenti. Le seguenti domande ti possono aiutare nell'analizzare i commenti che hai ricevuto:

- I commenti sono in linea e rafforzano altri feedback che hai ricevuto?
- Aggiungono ulteriori informazioni o spunti riguardo all'efficacia della tua performance?
- Noti aspetti o temi ricorrenti nei commenti che hai ricevuto?
- Come puoi sfruttare al meglio i tuoi punti di forza?
- Su quali aree intendi focalizzarti come parte del tuo piano di sviluppo manageriale?

# **COMMENTI APERTI**

Quali comportamenti della persona facilitano la fiducia nei suoi confronti?

# **COMMENTI APERTI**

Che cosa altro potrebbe fare per aumentare ulteriormente il livello di fiducia?

## LA MIA GUIDA PER LO SVILUPPO

Il report NeuroView fornisce feedback specifici per ciascuna delle otto pratiche chiave di leadership che la neuroscienza ha suggerito essere direttamente collegate con una cultura organizzativa di alta fiducia.

Questa guida ti aiuterà a tradurre le riflessioni che hai ottenuto dal tuo report NeuroView in un Piano d'Azione al fine di massimizzare l'efficacia complessiva della tua leadership e di aiutarti a creare una cultura di fiducia all'interno del tuo team.

La guida è suddivisa in tre sezioni per darti gli strumenti necessari per riflettere in modo critico, pianificare e focalizzare il tuo percorso di sviluppo sulla base dei risultati di NeuroView in modo da ottenere massimo impatto e successo.

# Fase 1 Le mie riflessioni su NeuroView

Una serie di domande di riflessione a risposta aperta per aiutarti a comprendere meglio gli spunti ed i messaggi chiave che sono emersi dal tuo report.

Utilizza questa sezione per riassumere le osservazioni complessive emerse dal report e per identificare 2-3 fattori sui quali sei motivato ad indirizzare il tuo sviluppo per ottenere un impatto maggiore.

# Fase 2 Suggerimenti per lo Sviluppo

Suggerimenti di sviluppo specifici, concreti e basati sui comportamenti per aiutarti a pensare a come puoi migliorare l'efficacia delle pratiche di leadership su cui hai scelto di lavorare.

Utilizza questa sezione per raccogliere idee relative a come raggiungere i tuoi obiettivi di sviluppo da inserire nel tuo Piano d'Azione.

# Fase 3 Il Mio Piano d'Azione

Uno schema di Piano d'Azione che ti dà una struttura chiara per descrivere le azioni che vuoi intraprendere.

Potrebbe essere utile completare questa sezione insieme al tuo capo o ad un coach interno/esterno all'organizzazione.

Gli obiettivi specifici del tuo Piano d'Azione possono essere inseriti nel sistema online Momentor per il loro monitoraggio, se lo stai utilizzando.

# LE MIE RIFLESSIONI SU NEUROVIEW

| Che cosa è emerso di particolare nel tuo report NeuroView? Ci sono state sorprese?  |
|---|
|   |
| Su quali aspetti tu ed i tuoi collaboratori diretti vi siete trovati in accordo e in disaccordo?  |
|   |
| Sulla base del feeback che hai ricevuto, quali sono i 2-3 fattori sui quali sei motivato ad indirizzare il tuo sviluppo per ottenere un impatto maggiore? |
|   |

Sulla base dei Fattori che hai scelto, leggi nelle pagine successive i suggerimenti di sviluppo ad essi relativi per raccogliere idee da inserire nel tuo Piano d'Azione alla fine di questa guida.

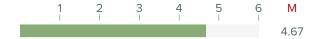


## **Abilitare**

Assume la responsabilità di utilizzare le competenze ed i talenti all'interno della squadra, incoraggia l'autonomia e l'autocontrolloal fine di creare team responsabilizzati.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Abilitare", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Abilitare" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

#### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "ABILITARE"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Abilitare", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

|  | Incoraggia le persone a trovare tempo ogni mese per portare avanti e sviluppare i propri progetti   |
|--|---|
|  | Prenditi il compito di individuare i punti di forza dei membri del team e dai loro la possibilità di utilizzarli in modo autonomo quando devono completare attività, compiti e progetti |
|  | Coinvolgi maggiormente i colleghi nel prendere decisioni  |
|  | Identifica e comunica opportunità per i colleghi di affrontare nuove sfide  |
|  | Organizza un gruppo di miglioramento continuo per rivedere e migliorare i processi di squadra e organizzativi   |
|  | Quando le persone vengono da te con un problema, chiedi loro come lo risolverebbero invece di fornire la tua soluzione  |
|  | Rendi facoltative alcune riunioni   |
|  | Forma squadre/gruppi mettendo insieme persone con esperienze, passioni e capacità diverse al fine di ottenere maggiore innovazione  |
|  | Chiedi alle persone "che cosa impedisce loro di fare il proprio lavoro al meglio" e poi intervieni per eliminare tali ostacoli ove possibile  |
|  | Dimostra apertura verso la diversità di pensiero e di opinione, anche quando sono diversi dai tuoi  |

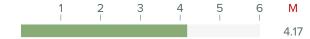


## Sviluppare

Investe tempo per sviluppare i talenti, identificando i punti di forza e le opportunità per aiutare i singoli a crescere. Sostiene l'apprendimento continuo e lo sviluppo.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Sviluppare", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi [direct\_reports]] i comportamenti associati al fattore "Sviluppare" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

**IMPORTANZA** 



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "SVILUPPARE"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Sviluppare", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

|  | Sviluppa capacità di coaching per aiutare le persone a crescere e a realizzare il loro potenziale  |
|--|--|
|  | Fornisci un "pre-feedback" per aiutare gli altri ad imparare e a crescere  |
|  | Impegnati ad investire un po' di tempo ogni mese per sviluppare gli altri  |
|  | Crea e guida un gruppo di lavoro focalizzato sul sostegno della crescita delle competenze dei colleghi   |
|  | Fornisci formazione come mentore oppure on-the-job al fine di condividere le tue conoscenze ed esperienze  |
|  | Quando scopri potenziale e talento in altri, condividi le tue osservazioni con persone che possano aiutare nell'accelerare il processo di sviluppo |
|  | Guida conversazioni con le tue persone finalizzate a comprendere che cosa le motiva e ad approfondire come<br>motivarle al meglio nel loro ruolo   |
|  | Tieni in modo regolare incontri di persona focalizzati sulla carriera delle tue persone e sul loro sviluppo personale                              |
|  | Crea opportunità per le tue persone di essere coinvolte in altre aree del business per finalità di sviluppo  |
|  | Stai attento ad individuare i punti di forza delle persone e trova opportunità per loro di utilizzarli e svilupparli                               |



## **Dare Supporto**

Sviluppa relazioni basate sulla collaborazione, mostra considerazione verso gli altri per favorire il lavoro di squadra e il supporto reciproco.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Dare Supporto", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Dare Supporto" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "DARE SUPPORTO"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Dare Supporto", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

|  | Offri aiuto e sostieni le persone quando noti che stanno affrontando difficoltà   |
|--|---|
|  | Chiedi alle persone come si sentono   |
|  | Tratta le persone come essere umani, non strumenti del mestiere: parla con loro di argomenti che vanno oltre il lavoro  |
|  | Dedica tempo alle persone (non cercare di essere efficiente con loro)   |
|  | Organizza occasioni sociali per unire il team, ad esempio una colazione insieme   |
|  | Chiedi agli altri le loro opinioni prima di esprimere tue (come ha detto Stephen Covey: "Cerca prima di capire, poi di essere capito")  |
|  | Tieni nota e festeggia occasioni speciali o traguardi per i singoli, ad esempio compleanni, anniversari lavorativi  |
|  | Durante le riunioni segui un doppio processo: poni attenzione al benessere delle persone oltre che al contenuto. Se dal linguaggio del corpo o dal tono di voce sembra che qualcuno non si stia sentendo a proprio agio, interrompi la riunione e concentrati su come sistemare le cose |
|  | Assicurati che alcune riunioni di squadra siano dedicate a come le persone si stanno comportando piuttosto che a che cosa stanno portando a termine   |
|  | Organizza un pranzo di benvenuto per l'ingresso nella squadra di nuovi membri   |



## **Dare Riconoscimento**

Riconosce e gratifica le persone per i loro sforzi, progressi e risultati raggiunti.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Dare Riconoscimento", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Dare Riconoscimento" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

#### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "DARE RICONOSCIMENTO"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Dare Riconoscimento", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

| Condividi i feedback positivi che senti sugli altri   |
|---|
| Fai un giro di apprezzamenti durante le riunioni di squadra (ad esempio ognuno dice ciò che apprezza del far parte del team)          |
| Nota e ricordati di ringraziare per un lavoro ben fatto   |
| Ogni mese nomina una persona che ha fatto qualcosa in più come segno di riconoscimento  |
| Riconosci e fai sapere agli altri quando hanno fatto dei progressi  |
| Adotta l'abitudine di fornire feedback costruttivi durante il lavoro  |
| Cerca esempi di buon lavoro, di comportamenti produttivi e di talento e indicali alla persona interessata                             |
| Quando esprimi un feedback in qualità di capo utilizza tre frasi positive per ogni frase negativa                                     |
| Organizza che alcuni membri o l'intera squadra presentino i risultati del loro impegno al senior management                           |
| Utilizza la pagina LinkedIn della società, l'intranet o le piattaforme di comunicazione interna per riconoscere i risultati raggiunti |

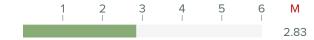


## Mostrare Vulnerabilità

Si comporta in modo naturale, integro ed onesto, non nasconde le proprie fragilità ed errori ed è disposto a chiedere aiuto.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Mostrare Vulnerabilità", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Mostrare Vulnerabilità" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

#### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "MOSTRARE VULNERABILITÀ"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Mostrare Vulnerabilità", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

| Se ti trovi in difficoltà, fallo sapere agli altri: non avere paura di chiedere aiuto  |
|--|
| Ammetti i tuoi errori ed i tuoi punti deboli - ciò aiuta gli altri a vederti come un essere umano e a sostenerti quando necessario   |
| Sii equo con tutti: evita favoritismi  |
| Come capo, sii chiaro circa le ragioni alla base di attività, azioni o decisioni così che le persone capiscano il perché – non nascondere niente   |
| Conosci i tuoi valori e assicurati di comportarti in linea con essi, anche quando è difficile (fai riferimento al modello di Intelligenza Emotiva oppure compila un questionario relativo all'Intelligenza Emotiva o psicometrico)   |
| Metti in discussione comportamenti inaccettabili, concentrandoti sui comportamenti e non sulla persona (potresti usare il processo Che cosa/Perché: che cosa hai notato, perché è inappropriato, che cosa occorre raggiungere e che cosa si dovrebbe fare in modo diverso) |
| Comunica alle persone come ti senti, specialmente quando si tratta di cose importanti per te   |
| Tieni riunioni generali per rispondere a qualsiasi dubbio e condividere informazioni sull'organizzazione, in particolare in momenti di cambiamento   |
| Se hai concordato di fare qualcosa, fallo entro i tempi promessi. Se ti rendi conto di non riuscirci, sii onesto e comunica alle persone il perché   |
| Offri ampie opportunità per ricevere feedback  |

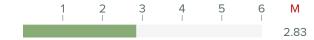


## **Essere Trasparenti**

Si comporta in modo trasparente, condivide pensieri, conoscenze ed informazioni, sollecita e dà valore al contributo degli altri.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Essere Trasparenti", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Essere Trasparenti" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "ESSERE TRASPARENTI"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Essere Trasparenti", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

| Organizza alcune riunioni focalizzate solo sullo scambio di idee ed opinioni   |
|--|
| Poni domande aperte per capire esattamente che cosa stia pensando e/o come si stia sentendo una persona  |
| Pensa alla possibilità di usare più canali di comunicazione, per assicurarti che le persone siano tenute informate tempestivamente                     |
| Chiedi feedback in modo proattivo e fai sapere alle persone che tale feedback è stato utile e quali comportamenti<br>hai modificato come conseguenza   |
| Quando ti trovi in situazioni di conflitto (provocate da te o da altri), condividi le tue ragioni per aiutare gli altri a capire il tuo punto di vista |
| Fai sapere ai tuoi colleghi che la porta del tuo ufficio è sempre per loro e che possono venire da te in qualunque momento                             |
| Crea un ambiente lavorativo che consenta alle persone di palare in modo aperto e sincero   |
| Prenditi la responsabilità dei tuoi errori e spiega come intendi porvi rimedio   |
| Tieni le persone ben informate circa risultati e i progressi verso l'obiettivo finale (includi sia le notizie positive, sia quelle meno buone)         |
| Tieni brevi incontri giornalieri per mantenere apertura e tenere le persone aggiornate ed in contatto tra loro   |



## Comunicare le Aspettative

Comunica obiettivi chiari e sfidanti, fornisce feedback costante riguardo le aspettative concordate e valuta i risultati.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Comunicare le Aspettative", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Comunicare le Aspettative" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

### **IMPORTANZA**



## SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "COMUNICARE LE ASPETTATIVE"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Comunicare le Aspettative", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

|  | Comunica gli obiettivi a coloro che necessitano di saperli al fine di ottenere il loro consenso e coinvolgimento                 |
|--|--|
|  | Evita di intraprendere e fermare iniziative di frequente così da non creare confusione sulle aspettative                         |
|  | Coinvolgi e responsabilizza gli altri a porre i propri obiettivi e scadenze  |
|  | Utilizza un modello (es. SMART o SEAMS) per fissare obiettivi chiari e misurabili per la tua squadra                             |
|  | Crea una visione o uno scopo complessivo della squadra, accettato da tutti i membri  |
|  | Fissa obiettivi di squadra, non solo individuali   |
|  | Assicurati che le persone sappiano come i loro risultati saranno misurati (che cosa significa svolgere bene il lavoro)           |
|  | Organizza incontri informali e regolari di verifica con i membri della squadra per discutere i progressi e offrire loro sostegno |
|  | Fissa scadenze realistiche ed incoraggia le persone a proporre nuove idee e/o sperimentare nuove metodologie di lavoro           |
|  | Assicurati che le persone con cui lavori sappiano esattamente che cosa ti aspetti da loro  |



## Responsabilizzare

Incoraggia e dà fiducia ai processi decisionali e all'indipendenza individuale, sostiene approcci diversi, tratta gli errori come opportunità di apprendimento e fornisce supporto quando richiesto.

Il grafico a barre sotto riportato mostra il tuo punteggio relativo al "Livello di Importanza per lo Sviluppo" del fattore "Responsabilizzare", così come è stato valutato dai tuoi collaboratori diretti (ovvero quanto importanti considerano i tuoi {direct\_reports}} i comportamenti associati al fattore "Responsabilizzare" in relazione all'efficacia complessiva della tua leadership).

## **IMPORTANZA**



#### SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DEL FATTORE "RESPONSABILIZZARE"

Se hai scelto di lavorare sul fattore "Responsabilizzare", di seguito trovi alcuni suggerimenti di sviluppo da considerare. Se tra questi ce ne sono alcuni che trovi interessanti, metti una spunta accanto per includerli nel tuo Piano d'Azione.

| Consenti alle persone di mettere in discussione le decisioni che hai preso   |
|--|
| Fai sapere alle persone che hai fiducia in loro in modo che prendano decisioni autonome  |
| Delega attività o progetti che diano alle persone l'opportunità di innovare  |
| Tieni regolarmente sessioni di "lessons learned" e assicurati che questi apprendimenti vengano messi in pratica in futuro  |
| Chiedi alle persone qual è il modo più adatto per aiutarle a dare il meglio nel proprio lavoro   |
| Forma le persone a prendere decisioni (anziché prenderle tu direttamente)  |
| Incoraggia le persone a lavorare su progetti che sviluppino ed amplino le loro competenze  |
| Delega le decisioni quando appropriato   |
| Riconosci che quasi nessuno fa errori volutamente: assicurati che sia tu sia gli altri abbiate compreso le ragioni dell'errore, poi metti in pratica i miglioramenti così che tutti imparino a fare le cose meglio in futuro |
| Definisci e ottieni consenso reciproco sul livello di autorità decisionale che gli individui e le squadre hanno nel portare a termine attività, progetti e compiti   |

# IL MIO PIANO D'AZIONE

| FATTORE:                      |           |
|-------------------------------|-----------|
| ATTIVITÀ DI SVILUPPO:         | SCADENZE: |
|                               |           |
| SUPPORTO/RISORSE NECESSARIE:  |           |
|                               |           |
| INDICATORI DI SUCCESSO (KPI): |           |
|                               |           |
| RISULTATI OTTENUTI:           |           |
|                               |           |