

Enterprise Leadership Report



Nome

Sig. Sample Candidate

Data

26 settembre 2018

Insight fondamentali sulla leadership

Che cos'è l'Enterprise Leadership?

Gli Enterprise Leader raggiungono i propri obiettivi di performance individuale, contribuiscono e attingono alle performance degli altri e incoraggiano i propri team a fare lo stesso. In altre parole, sono essi stessi *Enterprise Contributor* e fanno in modo che anche i loro team possano essere *Enterprise Contributor*.

La ricerca SHL e Gartner mostra che gli Enterprise Leader sanno efficacemente:

- contribuire all'expertise di altri leader e utilizzarla al fine di trainare le performance aziendali;
- riconoscere che il proprio ruolo primario nel team è di guidare le performance del team, lasciando il controllo ai dipendenti;
- ampliare il focus e l'impatto delle performance dei propri team sull'organizzazione nel suo complesso.

Nell'insieme, gli Enterprise Leader ottengono risultati migliori rispetto agli altri leader, sia per il proprio team che per l'organizzazione. In particolare, gli Enterprise Leader hanno maggiori probabilità di guidare team innovativi, versatili, collaborativi e più capaci di risolvere i conflitti. In più, le organizzazioni con molti Enterprise Leader registrano crescite annuali di profitti e ricavi più alte rispetto alle altre.

Gli Enterprise Leader fungono da motore per le proprie organizzazioni focalizzandosi su molteplici aspetti delle performance, fra cui le **Task Performance** proprie e del team (vale a dire quanto sono efficaci nel completare attività e incarichi) e le **Network Performance** proprie e del team (vale a dire quanto sono efficaci nel migliorare le performance degli altri e nell'utilizzare i contributi delle altre persone per migliorare le proprie performance).

Come si misura l'Enterprise Leadership?

Identificare gli individui che possiedono il potenziale per diventare Enterprise Leader non è un compito facile. Per decenni le organizzazioni hanno identificato i leader destinati a guidare e attuare la strategia aziendale utilizzando un modello collaudato nel tempo di competenza di leadership. In questo modello i leader hanno due funzioni primarie:

- **Leadership Trasformativa** – Stabilire l'orientamento e ispirare gli altri a promuovere il cambiamento. Delineare la mission, la cultura e la strategia dell'organizzazione, trainare il cambiamento all'interno dell'organizzazione e motivare gli altri a raggiungere performance superiori alle aspettative.
- **Leadership Transazionale** – Organizzare e indirizzare i dipendenti per garantire un'efficiente attuazione della strategia. Stabilire obiettivi, monitorare le performance, gestire il lavoro dei dipendenti e distribuire i riconoscimenti.

Tuttavia, man mano che il lavoro diventa più collaborativo e dipendente dalle informazioni, le organizzazioni devono essere più fluide e adattabili. I leader di oggi devono dunque necessariamente costruire reti di conoscenze fra dipendenti e renderle efficaci, e aiutare i dipendenti a massimizzare il loro contributo aziendale attraverso l'utilizzo della Network Leadership, definita di seguito.

- **Network Leadership** – Stabilire solide Network Performance costruendo, allineando e rendendo efficaci ampie reti di conoscenze, sia interne sia esterne all'organizzazione, oltre a creare un clima di lavoro in cui possano sussistere autonomia, responsabilizzazione, fiducia, condivisione e collaborazione.

Queste tre **Fondamenta della Leadership** sono la chiave del potenziale di Enterprise Leadership dell'individuo. Poiché si tratta di fondamenta multidimensionali, i leader potrebbero dimostrare punti di forza in determinate aree ma non in altre. Comprendere in che modo queste Fondamenta della Leadership si collegano ai componenti dell'Enterprise Leadership è il primo passo per lo sviluppo degli Enterprise Leader.

I risultati della sua valutazione

Il suo potenziale di Enterprise Leadership è riassunto in termini di Fondamenta della Leadership. Questi semplici punteggi riepilogativi (riportati nella sezione "Leadership Summary") indicano il suo potenziale di trainare risultati di leadership cruciali. Inoltre, gli ulteriori riscontri dettagliati presentati nel report offrono un quadro più approfondito dei suoi punti di forza e delle sue opportunità di sviluppo.

Come ottenere il massimo da questo report

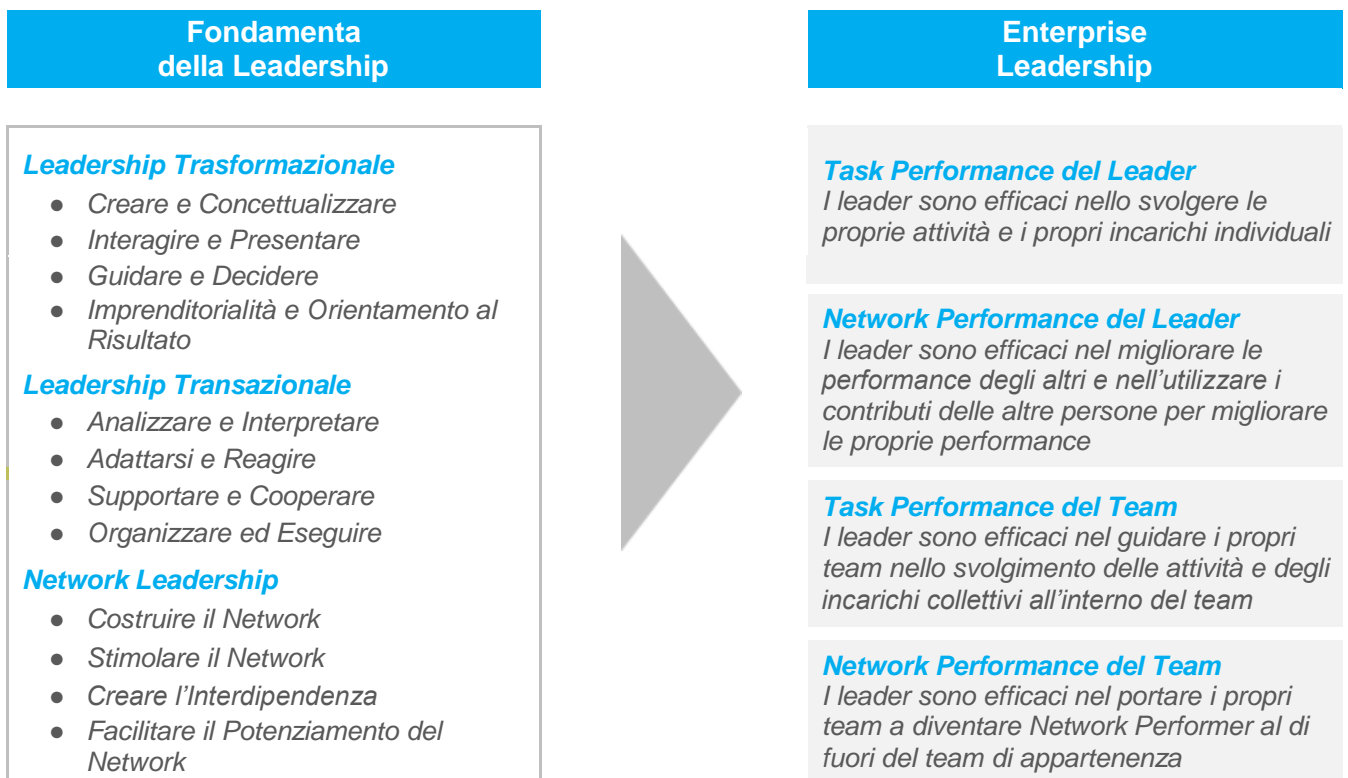
Recentemente ha completato il questionario sulla personalità al lavoro (OPQ32, Occupational Personality Questionnaire), che descrive preferenze e attitudini in relazione a diversi aspetti della vita lavorativa. Non si tratta di un test, ma si concentra principalmente sulle preferenze e sullo stile personale sul luogo di lavoro. Il questionario non è infallibile e, come per tutti i questionari di autovalutazione, la sua accuratezza dipende dall'onestà e franchezza con cui è stato completato.

Questo report può essere utilizzato come punto di partenza per comprendere le sue opportunità di sviluppo per diventare un Enterprise Leader più efficace nella sua organizzazione.

Legenda del Report

Le Fondamenta della Leadership sono collegate alle componenti dell'Enterprise Leadership attraverso le competenze che stanno alla loro base.

Ciascuna delle competenze è collegata a una o più componenti dell'Enterprise Leadership; è attraverso l'espressione di queste competenze che l'individuo diventa un Enterprise Leader di successo. Queste relazioni sono descritte nella sezione "Dettagli della Leadership". Sono riassunte anche nell'immagine seguente:



Il suo potenziale per ogni Fondamenta della Leadership e competenza è mostrato sotto forma di grafici, come quello riportato qui sotto. Questo grafico può essere interpretato come un'indicazione delle probabilità che l'area in questione sia per lei un punto di forza. Ci saranno più opportunità di sviluppo nelle aree che con meno probabilità rappresentano punti di forza.



Leadership Summary

Questa sezione propone un riepilogo del suo potenziale nelle diverse Fondamenta della Leadership. Tenga presente che i punteggi sono interamente basati sulle risposte all'OPQ e potrebbero non rispecchiare altri fattori che influenzano la performance effettiva, per esempio precedenti esperienze di leadership, capacità e abilità. Questa guida può essere utilizzata per identificare aree in cui le tendenze della personalità possono rappresentare sfide intrinseche o riflettere il potenziale di diventare un valido Enterprise Leader.

Leadership Trasformativale



È **improbabile** che la Leadership Trasformativale **sia un punto di forza** per lei. Ciò significa che potrebbe trovarsi in difficoltà nel: motivare efficacemente sia le persone sia l'organizzazione a diventare proattive e a raggiungere obiettivi superiori alle aspettative; supportare lo scambio di idee nell'azienda; stimolare i membri del suo team a diventare Network Performer; migliorare la qualità e la quantità dei risultati lavorativi suoi e del suo team incorporando idee e informazioni da altre parti dell'organizzazione.

Leadership Transazionale



È **moderatamente probabile** che la Leadership Transazionale **sia un punto di forza** per lei. Ciò significa che potrebbe talvolta: mantenere efficacemente operativi i sistemi esistenti; ottenere performance affidabili dal team; raggiungere gli obiettivi operativi; gestire mutevoli priorità, pressioni e ostacoli; supportare i suoi team nell'esecuzione delle loro attività; guidare i team nei momenti di ambiguità o insicurezza.

Network Leadership



È **improbabile** che la Network Leadership **sia un punto di forza** per lei. Ciò significa che potrebbe trovarsi in difficoltà nel: creare un ambiente di lavoro basato su autonomia, responsabilizzazione, fiducia, condivisione e collaborazione; costruire e coltivare reti di conoscenze; utilizzare in modo strategico la tensione e il conflitto per incentivare l'innovazione; responsabilizzare gli altri affinché risolvano i problemi e prendano decisioni autonomamente; sostenere gli altri all'interno e all'esterno dell'organizzazione rimuovendo al contempo gli ostacoli che impediscono di ottenere performance efficaci.

Dettagli della Leadership

Questa sezione fornisce i dettagli dei punteggi per le competenze che stanno alla base delle Fondamenta della Leadership. Viene inoltre spiegata la loro correlazione con le componenti dell'Enterprise Leadership. Queste informazioni dovrebbero essere utilizzate per identificare i punti di forza e le aree di ulteriore sviluppo. Nella prossima sezione sono forniti suggerimenti per lo sviluppo individuale.

Leadership Trasformativa

Ispirare sia le persone sia l'organizzazione a diventare proattive e a raggiungere obiettivi superiori alle aspettative.

La Leadership Trasformativa è importante per i ruoli di leadership che richiedono di stabilire la direzione ed ispirare gli altri a promuovere il cambiamento e si focalizza sul delineare la missione, la cultura e la strategia dell'organizzazione.



Creare e Concettualizzare

Produrre idee innovative e pensare in modo strategico.

*Si ricollega a **Network Performance del Leader** e **Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza supportino lo scambio di idee all'interno dell'azienda, importino e applichino nuove idee al proprio lavoro (provenienti sia dall'interno sia dall'esterno dell'organizzazione) e vedano oltre la mera necessità di svolgere le attività assegnate.*

Le persone che ottengono punteggi **bassi** lavorano più efficacemente in situazioni che richiedono l'applicazione di modalità e metodi di lavoro consolidati; tendono ad applicare approcci sperimentati e testati alla risoluzione dei problemi; sostengono lo status quo.



Le persone che ottengono punteggi **alti** lavorano bene in situazioni che richiedono l'apertura a nuove idee ed esperienze; ricercano opportunità di apprendimento; gestiscono le situazioni e i problemi con innovazione, creatività e una visione strategica; supportano e trainano il cambiamento aziendale.

Interagire e Presentare

Comunicare con gli altri, persuaderli e influenzarli.

*Si ricollega a **Network Performance del Leader**, **Network Performance del Team** e **Task Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza comunichino efficacemente le idee ai propri team e ad altre persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione e influenzino i propri team a diventare Network Performer.*

Le persone che ottengono punteggi **bassi** danno valore al tempo per la riflessione personale; tendono a essere abbastanza discrete e riservate in contesti sociali; potrebbero non gradire parlare in pubblico e potrebbero lasciarsi sfuggire opportunità di socializzare e instaurare relazioni.



Le persone che ottengono punteggi **alti** comunicano efficacemente; persuadono e influenzano gli altri con successo; si relazionano con gli altri in modo fiducioso e rilassato.

Guidare e Decidere

Avviare azioni, fornire orientamento e assumersi la responsabilità.

*Si ricollega a **Task Performance del Team** e **Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza forniscano orientamento, prendano decisioni e supervisionino, forniscano coaching e responsabilizzino i propri team affinché raggiungano livelli di performance superiori.*

Le persone che ottengono punteggi **bassi** si sentono generalmente a proprio agio nel ricevere orientamento dagli altri; preferiscono non agire in maniera direttiva nei confronti degli altri; sono inclini a evitare situazioni che richiedono leadership e controllo personali attivi.



Le persone che ottengono punteggi **alti** preferiscono assumere il controllo ed esercitare la leadership personale; avviano azioni, forniscono orientamento e si assumono la responsabilità.

Imprenditorialità e Orientamento al Risultato

Focalizzarsi sui risultati e sul raggiungimento degli obiettivi.

*Si ricollega a **Task Performance del Leader e Task Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza dimostrino la spinta a migliorare le performance proprie e dei propri team e l'impegno a stabilire e raggiungere obiettivi stimolanti e difficili e a migliorare la qualità e la quantità dei risultati lavorativi propri e dei propri team.*

Le persone che ottengono punteggi **bassi** traggono soddisfazione dalla partecipazione e sono meno stimolate dalla competizione o dalla necessità di riconoscimento o realizzazione personale. Ciò potrebbe aumentare le probabilità che non riconoscano le opportunità commerciali o che non agiscano di conseguenza.



Le persone che ottengono punteggi **alti** si focalizzano sui risultati e sul raggiungimento di obiettivi lavorativi personali; la loro spinta competitiva potrebbe favorire un interesse attivo nei confronti degli affari, del commercio e della finanza; cercano opportunità di sviluppo personale e avanzamento di carriera.

Leadership Transazionale



Ottenere performance affidabili e raggiungere gli obiettivi operativi.

La Leadership Transazionale è importante per i ruoli di leadership che richiedono di stabilire obiettivi, monitorare le performance, gestire il lavoro dei dipendenti e distribuire i riconoscimenti.

Analizzare e Interpretare

Analizzare informazioni complesse e utilizzare la propria expertise.

Si ricollega a **Task Performance del Leader** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza attingano alla propria expertise e alle proprie abilità tecniche e traggano inferenze dalle informazioni nel proprio ambito di specializzazione per produrre risultati lavorativi di alta qualità.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** applicano il pensiero pratico alla risoluzione dei problemi. Sono meno inclini all'analisi quantitativa ed è più probabile che seguano l'intuito.



Le persone che ottengono punteggi **alti** danno prova di un chiaro pensiero analitico; vanno al cuore di questioni e problemi complessi; applicano efficacemente l'expertise e adottano rapidamente le nuove tecnologie.

Adattarsi e Reagire

Reagire e adattarsi bene al cambiamento e alle pressioni.

Si ricollega a **Task Performance del Leader**, **Task Performance del Team** e **Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza gestiscano mutevoli priorità, pressioni, ostacoli e ambiguità associati ai membri dei team che lavorano all'interno delle proprie reti di conoscenze, e guidino i team nei momenti di ambiguità o insicurezza, continuando a fornire risultati lavorativi puntuali e di alta qualità.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** trovano più difficile adattarsi e rispondere efficacemente al cambiamento. Potrebbero trovare difficile affrontare con efficacia le pressioni personali spesso associate al cambiamento aziendale.



Le persone che ottengono punteggi **alti** si adattano e rispondono bene al cambiamento, progrediscono sotto pressione e affrontano bene gli ostacoli; mostrano un atteggiamento calmo e ottimista, fornendo stabilità e sicurezza agli altri nei momenti di insicurezza e cambiamento.

Supportare e Cooperare

Sostenere gli altri e lavorare efficacemente con le altre persone.

Si ricollega a **Network Performance del Leader**, **Task Performance del Team** e **Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza collaborino bene con gli altri per favorire lo scambio e l'implementazione di idee all'interno e all'esterno dell'organizzazione, ricerchino il feedback degli altri su come migliorare le performance individuali e del team e supportino i propri team nell'esecuzione delle loro attività.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** sono maggiormente focalizzate sugli aspetti del lavoro legati alle attività anziché su quelli legati alle persone, e potrebbero sentirsi a disagio nel relazionarsi con le questioni e le preoccupazioni personali degli altri. Potrebbero trovare più facile prendere decisioni difficili che hanno un impatto su altre persone.



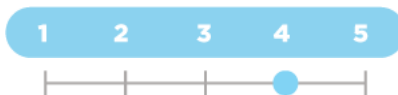
Le persone che ottengono punteggi **alti** mettono al primo posto le questioni legate alle persone, sostenendo i colleghi e mostrando rispetto e interessamento positivo nei confronti degli altri.

Organizzare ed Eseguire

Pianificare, lavorare in modo organizzato e focalizzarsi sugli obiettivi.

Si ricollega a **Task Performance del Leader** e **Task Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza organizzino e pianifichino attentamente e sistematicamente il lavoro proprio e dei propri team e sfruttino o creino metodi per tracciare l'avanzamento del lavoro al fine di massimizzare la produttività e completare progetti e attività in tempo.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** preferiscono lavorare in modo flessibile, esplorando e affrontando le questioni man mano che si presentano. Potrebbero sentirsi a disagio e trovare limitante adottare un orientamento procedurale o processuale.



Le persone che ottengono punteggi **alti** seguono le indicazioni e le procedure, e pianificano con anticipo; lavorano in modo energico, sistematico e organizzato; sono focalizzate sul completamento di un prodotto o servizio definito secondo standard predefiniti.

Network Leadership



Costruire, allineare e abilitare il potenziale di ampie reti di conoscenze sia interne sia esterne all'organizzazione.

La Network Leadership è importante per i ruoli di leadership che richiedono la creazione di condizioni che incoraggino il raggiungimento di obiettivi aziendali attraverso l'innovazione, la collaborazione e l'esplorazione reciproca di interessi, idee e obiettivi contrastanti.

Costruire il Network

Instaurare contatti oltre i confini del team e dell'organizzazione.

Si ricollega a **Network Performance del Leader e Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza dimostrino impegno nel costruire e coltivare le reti di conoscenze personali proprie e degli altri per favorire livelli più elevati di performance individuali e dei team.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** sono focalizzate sulle responsabilità del proprio team e potrebbero non cercare opportunità per creare rapporti tra gli individui del proprio team e quelli esterni al team. Potrebbero tenere per sé i contatti e le risorse del proprio team e potrebbero incoraggiare un pensiero del tipo "noi contro loro" all'interno del proprio team.



Le persone che ottengono punteggi **alti** cercano di stabilire contatti fra individui e team che potrebbero essere di reciproco vantaggio, e promuovono un clima che incoraggia la collaborazione interaziendale. Condividono liberamente i propri contatti con gli altri e incoraggiano il proprio team a sostenere gli altri al fine di massimizzare il vantaggio complessivo per l'organizzazione.

Stimolare il Network

Creare il giusto tipo di tensione per incentivare l'innovazione.

Si ricollega a **Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza spingano i propri team interconnessi a ottenere livelli di performance superiori utilizzando in modo strategico la tensione e il conflitto per incentivare risultati lavorativi migliori e più innovativi.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** mirano a evitare o a "sorvolare" su tutti i conflitti e le tensioni all'interno del team, preferendo prendere decisioni che aiutino a ridurre incertezza e disagio. Non riescono a riconoscere che alcuni tipi di tensione o incertezza possono essere proficui.



Le persone che ottengono punteggi **alti** motivano la rete di conoscenze introducendo nuove idee o sfide, e consentendo poi ai membri di trovare modi creativi per risolvere la tensione all'interno della rete di conoscenze. Incoraggiano i membri della rete di conoscenze a cercare e discutere prospettive contrastanti, scoraggiando al contempo l'animosità personale.

Creare l'Interdipendenza

Promuovere l'autonomia nella rete di conoscenze e l'esigenza per i membri della rete di collaborare l'un con l'altro.

Si ricollega a **Task Performance del Team e Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza promuovano livelli superiori di collaborazione all'interno dei propri team e li spingano verso livelli di performance superiori responsabilizzandoli affinché risolvano i problemi e prendano decisioni autonomamente.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** preferiscono seguire da vicino le attività del proprio team, e potrebbero talvolta subentrare per assicurarsi che tutto proceda correttamente e che vengano prese le decisioni che vogliono siano prese. Potrebbero prendere decisioni che ritengono essere le migliori per il team senza coinvolgere gli altri.



Le persone che ottengono punteggi **alti** insistono sul fatto che i membri della rete di conoscenze risolvano i problemi insieme anziché fornire soluzioni facili. È meno probabile che prendano decisioni in modo unilaterale ed è più probabile che abbiano fiducia nella capacità degli altri di prendere decisioni indipendenti.

Facilitare il Potenziamento del Network

Assicurarsi che la rete di conoscenze funzioni efficacemente all'interno del più ampio contesto aziendale.

Si ricollega a **Task Performance del Team e Network Performance del Team** efficaci, poiché si può prevedere che i leader che ottengono punteggi elevati in questa competenza rimuovano le barriere che impediscono di ottenere performance del team efficaci e spingano i propri team a raggiungere livelli di performance superiori sostenendo le proprie reti di conoscenze all'interno e all'esterno dell'organizzazione ed eliminando gli ostacoli che impediscono di ottenere performance efficaci.

Le persone che ottengono punteggi **bassi** sono restie a incentivare e supportare le idee o le attività dei team o dei membri della rete di conoscenze di fronte a resistenze politiche o altre pressioni.



Le persone che ottengono punteggi **alti** supportano i team che operano all'interno della rete di conoscenze aiutando a ottenere le risorse necessarie o a rimuovere gli ostacoli che limitano l'efficacia del team, e promuovendo e diffondendo le idee del team nel resto dell'organizzazione.

Implicazioni per l'individuo

Questa sezione contiene suggerimenti per lo sviluppo per ciascuna delle 12 competenze, suddivisi per punti di forza, punti di forza moderati ed esigenze di sviluppo. Si consiglia vivamente di non scegliere in alcun caso più di 3-5 suggerimenti per lo sviluppo come aree di focus. Potrebbe voler discutere delle aree su cui lavorare insieme al suo manager, anche alla luce delle sue aspirazioni e obiettivi di carriera.

Punti di forza

È probabile che abbia **punti di forza** in queste aree:

- Opportunità per valorizzare e consolidare i punti di forza
- **Organizzare ed Eseguire** (Leadership Transazionale)
 - Riesamini un progetto recente che non ha raggiunto gli obiettivi, prendendo in considerazione le risorse impiegate, i costi, le tempistiche e il risultato finale. Analizzi le ragioni per cui il progetto non ha avuto successo e metta in atto soluzioni di emergenza e processi per garantire che altri progetti gestiscano questi problemi con maggior successo.
 - Chieda ai leader dei team di sottoporle per la revisione un programma di lavoro annuale che illustri come i loro team eseguiranno i progetti e raggiungeranno gli obiettivi. Chieda loro di includere obiettivi, priorità, responsabilità, vincoli, rischi, risorse e tempistiche specifici. Proceda alla revisione delle bozze dei programmi e chiedi ai leader dei team di sottoporle i programmi rivisti integrati dai suoi feedback.

Punti di forza moderati

È probabile che abbia **alcuni punti di forza** in queste aree:

- Opportunità di ulteriore crescita
- **Creare e Concettualizzare** (Leadership Trasformativa)
 - Discuta regolarmente con colleghi fidati di altre funzioni che abbiano abilità o esperienze rilevanti per il suo lavoro. Chieda loro di valutare criticamente e oggettivamente le sue idee su una gamma di argomenti, inclusi nuovi approcci alla gestione del suo staff, alla risoluzione di sfide aziendali di vecchia data, a una migliore collaborazione interfunzionale e al miglioramento delle performance aziendali. Come agirebbero in situazioni simili?
 - Fissi come obiettivo la creazione o la riprogettazione di un processo per migliorare un'attività o una mansione chiave/frequente ogni mese. Come potrebbe rendere più efficienti le attività comuni, ottenendo di conseguenza un risparmio di tempo o denaro? Condividi idee con altri manager per avere il loro feedback e l'eventuale implementazione in altri team.
 - **Imprenditorialità e Orientamento al Risultato** (Leadership Trasformativa)
 - Colga un'opportunità per condividere la strategia dell'azienda o della funzione con altre persone, per esempio il suo team. Parli con i senior leader per conoscere i loro punti di vista sulla strategia aziendale e sulle priorità commerciali, prepari una presentazione e la utilizzi per avviare una discussione all'interno del suo team su come il suo team stesso o la sua area possano contribuire al futuro dell'organizzazione.
 - Cerchi un mentore con una comprovata esperienza di lavoro che conduca al successo commerciale. Chieda al suo mentore di condividere la sua esperienza e il suo background nell'individuare nuove opportunità commerciali e le storie di successo che hanno permesso di mantenere o di ottenere nuovi affari. Scopri la sua prospettiva sul mercato e prenda nota del suo approccio, per vedere se può funzionare anche per lei. Utilizzi queste informazioni per creare un piano d'azione per lo sviluppo del suo acume commerciale.
 - **Analizzare e Interpretare** (Leadership Transazionale)
 - Riesamini tutte le fonti di dati e le statistiche commerciali o finanziarie rilevanti per la sua area aziendale. Includa i dati trascurati o non sufficientemente utilizzati. Come può utilizzare queste informazioni per prendere decisioni più intelligenti?
 - Osservi altre funzioni all'interno della sua organizzazione e identifichi procedure e processi insoliti ma efficaci. Decida come applicare esempi di successo di tali procedure e processi in altre aree dell'organizzazione.

- **Creare l'Interdipendenza**
(Network Leadership)

- Informi i membri del suo team che fa affidamento su di loro affinché sollevino regolarmente questioni con altri team per verificare l'allineamento dei programmi in esame, anziché cercare le risposte da lei. Se necessario, assista il suo team nell'identificare quali membri di altri gruppi dovrebbero essere coinvolti. Se per farlo è necessario tenere riunioni periodiche con altri gruppi, lasci che siano i membri del suo team a determinare gli obiettivi e la struttura di tali riunioni.
- La prossima volta che due membri della sua rete di conoscenze si rivolgono a lei per una divergenza professionale, anziché fungere da mediatore, li incoraggi a trovare la soluzione insieme. Fornisca il suo sostegno, ma si focalizzi sull'ascolto e sulla raccolta di informazioni per portarli a trovare una soluzione, anziché comunicare le sue idee o la sua decisione.

Esigenze di sviluppo

È probabile che abbia **esigenze di sviluppo** in queste aree:

Opportunità di sviluppo

- **Interagire e Presentare**
(Leadership Trasformativa)

- Identifichi i soggetti interessati più difficili da influenzare fra quelli con cui interagisce regolarmente. Li incontri in occasioni informali e sfrutti l'opportunità per esplorare i fattori che influenzano il loro sostegno alle iniziative rilevanti. Utilizzi queste informazioni per adattare meglio la sua comunicazione alle loro esigenze la prossima volta che chiederà il loro consenso.
- Osservi diversi leader aziendali noti per le loro abilità di presentazione mentre tengono una presentazione. Possono essere leader all'interno della sua organizzazione o del settore in generale, inclusi noti imprenditori. Potrebbe anche guardare dei TED Talk o i discorsi di grandi oratori della politica o degli affari internazionali. Prenda nota degli specifici comportamenti utilizzati da questi oratori e integri queste tecniche nel suo stile di presentazione.
- Affini le sue abilità di comunicazione creandosi maggiori opportunità di parlare in pubblico. Potrebbe trattarsi di sessioni di condivisione delle informazioni all'interno del team o tra team diversi, dell'iscrizione a parlare a una conferenza commerciale o dell'inserimento nell'ordine del giorno della riunione di un team di una funzione diversa per condividere aggiornamenti per conto del suo team.

- **Guidare e Decidere**
(Leadership Trasformativa)

- Quando le sfide o le opportunità aziendali richiedono uno sforzo eccezionale da parte del suo team, abbinare le attività e gli incarichi a messaggi che motivino e ispirino il team a raggiungere livelli di performance senza precedenti. Consideri come ricompensare al meglio i membri dello staff che dimostrano livelli di performance molto elevati.
- Rifletta su progetti di successo di cui il suo team ha assunto la guida. Determini le caratteristiche comuni di tali progetti. Faciliti la discussione con il suo team in merito a come integrare queste caratteristiche nei progetti futuri. Continui a riflettere sui nuovi progetti e coltivi i punti di forza del team in quest'area.
- Affianchi i senior leader che prendono regolarmente decisioni strategiche per l'azienda. Chieda loro di condividere la propria esperienza nel prendere decisioni aziendali difficili per comprendere i loro processi mentali. Qual è il loro approccio nei confronti di tali decisioni? Quali fattori (persone, processo, mercati ecc.) prendono in considerazione?

- **Adattarsi e Reagire**
(Leadership Transazionale)

- Impari a riconoscere e monitorare i suoi sintomi di stress (se necessario, chiedi a un collega fidato di aiutarla), per esempio irritabilità e ostilità, insonnia, tendenza a rimandare le cose o a isolarsi. Sviluppi strategie chiave per gestire ciascuno dei suoi sintomi di stress quando si verificano.
- Prenda in considerazione le riunioni a cui partecipa e la sua resilienza in tali occasioni. È più o meno resiliente di fronte alla negatività rispetto alle altre persone presenti a queste riunioni? Identifichi qualcuno che considera fortemente resiliente nell'affrontare stress, pressione o negatività. Discutete insieme le tattiche di questa persona, quindi adottate quelle che aumenteranno la sua resilienza.
- Compili un elenco di comportamenti che trova difficili da tollerare e delle insidie a cui è vulnerabile in situazioni sociali. Compia uno sforzo consapevole per controllare i suoi sentimenti in tali situazioni. Provi a porre domande e focalizzarsi sugli obiettivi comuni, anziché rispondere o reagire in base ai suoi sentimenti.

-
- **Supportare e Cooperare**
(Leadership Transazionale)
 - Quando un collega le parla di un problema, gli chieda quale aiuto sarebbe utile. Utilizzi le abilità di ascolto attivo e raccolta di informazioni per comprendere a fondo la questione. Si metta nei panni del suo collega e pensi a quale sostegno lei vorrebbe o necessiterebbe se fosse al suo posto. Spieghi cosa può e non può fare personalmente per aiutarlo e suggerisca altre fonti di sostegno adeguate.
 - Dedichi del tempo a parlare in modo informale allo staff, specialmente quando c'è molto da fare. Chieda alle persone le loro opinioni e le incoraggi a condividere le loro idee. Crei forum di discussione informali in cui le persone possano scambiare punti di vista e idee con lei e l'una con l'altra. Si assicuri di riferire loro quando e per cosa ha accolto le loro idee.
 - Elenchi tutti i segnali che la aiutano a riconoscere quando altre persone stanno avendo problemi sul lavoro. Pensi sia agli indizi verbali sia a quelli non verbali che segnalano che le cose non stanno andando bene. Pianifichi come potrebbe adattare il suo comportamento per rispondere a questi diversi indizi e offrire un sostegno ottimale.
-
- **Costruire il Network**
(Network Leadership)
 - Si tenga regolarmente in contatto con i gruppi che forniscono servizi alla sua area e con quelli a cui lei fornisce servizi. Coinvolga i membri chiave del suo team laddove opportuno. Familiarizzi con gli scopi e gli obiettivi di questi altri gruppi, e ottenga feedback su come può sostenerli e su come può semplificare per loro la collaborazione con il suo team. Integri il loro feedback nei suoi programmi, scopi e obiettivi.
 - Costruisca una rete di colleghi in organizzazioni simili da utilizzare per lo scambio di idee e la discussione di questioni. Crei contatti fra le persone del suo team e quelle dei team dei suoi colleghi con interessi comuni. Condividi liberamente i suoi contatti con i membri del suo team.
 - Identifichi le aree in cui vi sono strategie e obiettivi condivisi fra il suo reparto e altre funzioni chiave, e incoraggi la formazione di reti di conoscenze fra i reparti. Incarichi dei membri del suo team di lavorare con quelli di altre aree. Spieghi le sue aspettative e pianifichi ulteriori approfondimenti per discutere delle scoperte e delle idee per far leva sulla relazione.
-
- **Stimolare il Network**
(Network Leadership)
 - Condividi informazioni su tendenze o questioni che potrebbero rappresentare minacce o opportunità per il team o per l'organizzazione nel suo insieme. Chieda al team di identificare modi allineati agli obiettivi dell'organizzazione per affrontare tali minacce o opportunità.
 - Motivi la rete di conoscenze. Crei una situazione di conflitto sana e produttiva all'interno delle sue reti di conoscenze facendo deliberatamente emergere le differenze fra le prospettive e i programmi, per esempio sollevando proattivamente questioni legate al lavoro sulle quali sa che i membri del team hanno punti di vista diversi. Incentivi le persone a trovare modi creativi per risolvere le tensioni senza ricorrere a critiche personali.
 - Discuta, dibatta e faccia congetture sul potenziale impatto di eventi esterni sulla sua organizzazione e funzione. Dia nuovo impulso alla questione ipotizzando come reagirebbe il business se si verificassero situazioni diverse. Incoraggi il team a contribuire con prospettive diverse a queste nuove idee e sfide, e lasci che trovi i propri modi creativi per risolvere i disaccordi e i punti di vista divergenti.
-
- **Facilitare il Potenziamento del Network**
(Network Leadership)
 - Come parte del suo programma di leadership per i prossimi sei mesi, includa un obiettivo a sostegno dei contatti esistenti che ha instaurato all'interno dell'organizzazione. Di quali risorse aggiuntive necessita per mantenere tali relazioni? Quali sono i potenziali ostacoli a un funzionamento efficace o a un utilizzo continuativo di tali relazioni? Come saprà se la rete di contatti che ha costruito non sta funzionando in modo efficace?
 - Identifichi e instauri relazioni reciprocamente vantaggiose con le persone considerate "influenzatori" all'interno dell'azienda. Chieda loro di aiutarla a promuovere l'esigenza di instaurare contatti oltre i confini del team e dell'organizzazione. Lavori per comprendere e riconoscere le loro preoccupazioni e ottenga il loro input se sono scettiche, quindi chieda loro proattivamente di aiutarla. Contraccambi fornendo l'adeguato sostegno alle loro idee e ai loro obiettivi. Utilizzi le alleanze con gli influenzatori come aiuto per gestire le opinioni dei detrattori.
 - Ricerchi opportunità per rendere il contributo degli altri più visibile del suo, in particolare quando i contributi emergono da una collaborazione interdipartimentale. Quando tiene una presentazione in pubblico, trovi un modo per riconoscere le persone che hanno contribuito alle idee e al lavoro che sta dietro alla sua presentazione. Nelle riunioni colga opportunità per far emergere i risultati e gli interessi di tali collaborazioni interdipartimentali, laddove opportuno. La faccia diventare una prassi regolare.
-

Metodologia di Assessment

Questo profilo è basato sulle seguenti fonti di informazione per il Sig. Sample Candidate:

Questionario/test di abilità	Campione normativo
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Public Sector 2012 (AUS)

INFORMAZIONI SUL REPORT

Questo report è stato generato usando il Sistema di Valutazione Online di SHL. Il report include informazioni ottenute dall'Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). L'utilizzo di questo questionario è consentito a persone che hanno ricevuto una formazione specifica riguardo la sua applicazione ed interpretazione.

Il report è il risultato di un questionario somministrato al candidato e riflette sostanzialmente le risposte da lui fornite. Nell'interpretare i dati va comunque tenuto conto della natura soggettiva delle valutazioni basate sui questionari.

Questo report è stato generato elettronicamente. L'utente del software ha la possibilità di apportare correzioni e inserimenti al testo del report.

SHL Global Management Limited e le società associate non possono garantire che il contenuto di questo report sia il risultato inizialmente elaborato dal sistema informatico. SHL non può assumersi alcuna responsabilità per le conseguenze derivanti dall'uso di questo report né assumersi alcun tipo di responsabilità (negligenza inclusa) per il suo contenuto.

Versione report: Enterprise Leadership Report v1.0^{RE}

www.shl.com

© 2018 SHL e/o delle sue affiliate. Tutti i diritti riservati. SHL e OPQ sono marchi registrati nel Regno Unito ed in altri Paesi.

Il report è stato prodotto da SHL a beneficio dei suoi clienti e contiene proprietà intellettuale SHL. Per questo, SHL consente ai suoi clienti di riprodurre, distribuire, correggere e conservare il report solo ed esclusivamente per un uso interno e non commerciale. SHL si riserva ogni altro diritto.