



Libera il Tuo Potenziale

1 Informazioni sul Report

2 Come usare questo report

3 Riepilogo del Potenziale delle Competenze

4 Attività di sviluppo

5 Piano di sviluppo personale

6 Metodologia di Assessment



Di recente ha completato una serie di assessment volti a identificare i punti di forza e le esigenze di sviluppo rispetto alle competenze essenziali necessarie per avere successo a lungo termine in contesti manageriali e di leadership. Gli assessment utilizzati per identificare le aree di sviluppo includono:



Un questionario di self-report

Questo valuta le proprie preferenze e i propri stili orientati ai comportamenti in relazione ai diversi aspetti della vita lavorativa. Il questionario fornisce insights su specifiche competenze mettendo a confronto i suoi risultati con quelli di un ampio gruppo di riferimento pertinente, formato da manager e professionisti con un ruolo simile al suo.



Uno o più test cognitivi a risposta multipla e a tempo

Potrebbe aver completato anche test che valutano la sua capacità di interpretare e ragionare su diversi tipi di informazioni. Questi test valutano le competenze decisionali, di pensiero analitico e di risoluzione dei problemi che sono essenziali per il successo in ruoli di livello superiore.

Le informazioni ricavate da questi strumenti vengono impiegate per predire la sua probabile forza in un serie di competenze essenziali di leadership e manageriali. Questo report fornisce indicazioni sulla sua probabile forza in ciascuna area di competenza e per ognuna suggerisce attività di sviluppo mirate.

Le indicazioni contenute in questo report non sono da considerarsi definitive, bensì rappresentano un punto di partenza per la discussione del suo piano di sviluppo in relazione al suo avanzamento di carriera attuale e futuro. Le informazioni di questo report sono ancora più utili se riviste e messe in ordine di priorità con input da parte di altre persone (per esempio il suo manager).



Il report comprende tre sezioni:

- Un **riassunto dei suoi punteggi** in 20 competenze manageriali e di leadership.
- Le **Attività di sviluppo** per ciascuna competenza, suddivise in due livelli di abilità.
- Un **modello per un piano di sviluppo personale** da utilizzare per creare un piano di sviluppo.

Seguire le istruzioni qui sotto per identificare le aree prioritarie e selezionare le attività di sviluppo:

- Rivedere i risultati nella sezione **Riepilogo delle valutazioni del potenziale per competenza**. Le tabelle mostrano il punto di forza del suo potenziale in ciascuna delle 20 competenze sulla base dei risultati dell'assessment.
- Identificare fino a sei (6) competenze da includere in un piano di sviluppo mirato.
 - Queste saranno probabilmente competenze in cui ha un "potenziale punto di forza inferiore", ma dovrebbe prendere in considerazione anche le competenze necessarie PIÙ IMPORTANTI per avere successo a breve termine (nei prossimi 12 mesi).
 - Se non sa su quale area concentrarsi, ne discuta con il/la suo/a manager o la persona di riferimento nelle risorse umane.
 - La lista finale per lo sviluppo mirato non dovrebbe includere più di sei (6) competenze.
- Facendo riferimento alle competenze prioritarie, consultare la sezione **Attività di sviluppo** e identificare delle aree da sviluppare.
 - Rivedere le definizioni di Livelli di capacità per ogni competenza. Decidere quale livello è più raggiungibile per lei entro i prossimi 12 mesi.
 - Rivedere e selezionare una o più attività di sviluppo da includere nel proprio piano di sviluppo. (Istruzioni più dettagliate sono presenti alla **sezione 4** qui sotto.)
- Usare la sezione **Piano di sviluppo personale** per creare un piano mirato per sviluppare e accelerare l'acquisizione delle competenze in queste aree.

3. Riepilogo del Potenziale delle Competenze



Istruzioni: Rivedere ogni competenza e il potenziale punto di forza nelle tabelle qui sotto. Usare le caselle di controllo per identificare NON PIÙ di sei (6) competenze totali (su tutte le tabelle) da includere in un piano di sviluppo. Considerare sia le valutazioni sulle competenze che l'importanza delle competenze per avere successo nel ruolo attuale o futuro entro i prossimi 12 mesi.

Competenze nella leadership e nel management Bassa 1 2 3 4 5 Alta

Analizzare e Interpretare

Scritto 1 2 3 4 5

Comprende le informazioni scritte; scrive in modo chiaro, succinto e corretto, evitando un linguaggio gergale e complesso; struttura le informazioni scritte in modo da soddisfare le esigenze degli interlocutori e suscitare interesse.

Applicare expertise e tecnologia 1 2 3 4 5

Applica competenze tecniche e funzionali per portare a termine il lavoro; utilizza sistemi tecnologici per comunicare le informazioni; è in grado di adottare, utilizzare e riparare con efficacia gli strumenti tecnologici utilizzati sul lavoro; genera funzionalità nuove all'interno dei sistemi tecnologici.

Pensiero critico 1 2 3 4 5

Acquisisce comprensione della situazione o del problema; valuta, integra e categorizza informazioni per identificare problematiche, modelli, tendenze e relazioni; mette in discussione le supposizioni e trae conclusioni ragionate che consentono l'adozione di approcci e soluzioni efficaci.

Adattarsi e Reagire

Flessibilità 1 2 3 4 5

Si adatta bene a situazioni di ambiguità, al cambiamento e a culture diverse; identifica opportunità positive in queste circostanze.

Resilienza 1 2 3 4 5

Lavora in modo produttivo sotto pressione; mantiene una prospettiva positiva; controlla le emozioni; gestisce bene insuccessi o critiche e li trasforma in opportunità di apprendimento.

Supportare e Cooperare

Collaborazione 1 2 3 4 5

Accetta e apprezza le altre persone; dimostra cortesia e compassione; sostiene e incoraggia gli altri ed esprime la propria gratitudine; si consulta con gli altri prendendosi il tempo per ascoltarli e comprenderli; promuove la diversità e si cura dello stato d'animo delle persone, della coesione e della collaborazione a livello del team.

Etica e valori 1 2 3 4 5

Difende standard e valori etici; mantiene la riservatezza; rispetta gli impegni assunti; incoraggia un senso di responsabilità nei confronti della comunità e dell'ambiente.



Organizzare ed Eseguire

Pianificazione e organizzazione



Stabilisce obiettivi in linea con quelli del team e dell'organizzazione; sviluppa piani, si impegna a rispettare le scadenze e utilizza il tempo in modo efficace; anticipa, distribuisce e monitora le risorse per rispettare le esigenze di lavoro; documenta le informazioni di lavoro.

Assicurare ii risultati



Si concentra sulla comprensione e sulla soddisfazione delle esigenze dei clienti; stabilisce standard elevati per la qualità e la quantità del lavoro; garantisce un'elevata produttività in modo mirato e tempestivo; struttura e stabilisce le priorità delle attività lavorative; dimostra impegno nei confronti dell'organizzazione.

Affidabilità



Prende istruzioni dagli altri; rispetta regolamenti, politiche, procedure e obblighi legali; è puntuale e affidabile; svolge il lavoro nel rispetto dei principi di sicurezza e protezione, dando la priorità alla sicurezza di individui, materiali e informazioni.



Creare e Concettualizzare

Apprendimento



Identifica le informazioni necessarie per gestire un problema; raccoglie informazioni da fonti abituali, e non, per supportare il processo decisionale; assimila rapidamente nuove informazioni; acquisisce velocemente padronanza delle nuove tecniche.

Creatività e innovazione



Accetta nuove idee; cerca prospettive diverse; rivaluta, sperimenta e ricorre al brainstorming per generare idee e insights; pensa in modi nuovi e diversi per creare soluzioni e approcci innovativi.

Visione strategica



È di larghe vedute e prende in considerazione importanti strumenti o azioni che influiscono sul successo attuale e futuro; sviluppa strategie per raggiungere risultati d'importanza critica; cerca proattivamente opportunità per introdurre il cambiamento.

Interagire e Presentare

Sviluppo di relazioni



Sviluppa relazioni e costruisce reti di contatti; crea un'impressione positiva di sé e crea un rapporto con le persone; adatta il proprio approccio per interagire in modo efficace con altri; gestisce efficacemente il conflitto; aiuta gli altri ad avere successo.

Influenza



Stabilisce credibilità e si serve di insights persuasivi per soddisfare le esigenze altrui e convincere le persone della validità del proprio punto di vista; affronta le situazioni politiche e negozia per conseguire i risultati desiderati e ottenere il consenso altrui.

Comunicazione



Comprende le informazioni orali; parla in modo chiaro e comprensibile; presenta le informazioni con sicurezza; valuta la reazione, l'interesse e il grado di comprensione dell'interlocutore e adatta di conseguenza lo stile di comunicazione o i contenuti.

Guidare e Decidere

Decisione



Prende decisioni tempestive, anche quando presuppongono un certo grado di rischio; prende decisioni difficili, anche quando presuppongono delle scelte impegnative; prende decisioni informate e che si fondano su considerazioni attente; si assume la responsabilità dei risultati conseguiti.

Leadership



Gestisce i team e delega il lavoro sulla base delle capacità e del potenziale delle persone; responsabilizza i collaboratori e li ispira a raggiungere performance elevate; definisce aspettative e standard chiari per le performance; monitora il lavoro, gestisce i problemi e forma gli altri per sviluppare a pieno il loro potenziale.

Imprenditorialità e Orientamento al Risultato

Iniziativa



Affronta con entusiasmo obiettivi ambiziosi; ricerca mansioni e ruoli progressivamente più impegnativi; identifica proattivamente e si impegna a cogliere opportunità e a gestire aree che necessitano di un miglioramento; svolge il lavoro in modo autonomo; si impegna per conseguire risultati migliori rispetto agli altri.

Sensibilità commerciale



Prende in considerazione i fattori alla base dei ricavi, dei costi e dei rischi che influenzano la performance dell'organizzazione; identifica e sviluppa nuove opportunità commerciali; ottimizza le risorse per ottenere di più con meno; gestisce e mitiga i rischi; mantiene buona consapevolezza dei fattori esterni che influenzano l'attività aziendale.



1 Determinare il livello target di capacità e gli obiettivi di sviluppo per competenza.

- Riferirsi alle pagine sulle attività di sviluppo seguenti.
- Vengono mostrati due **livelli di capacità** per ogni competenza. Rivedere gli indicatori comportamentali per i livelli di padronanza **intermedio** ed **esperto**. Questa è una definizione coerente e obiettiva dei comportamenti target per ciascuno dei due livelli. Identificare il livello di padronanza da raggiungere nei prossimi 12 mesi così come determinato da lei e dal/la suo/a manager/referente risorse umane.
- Annotare il **livello di capacità target** nella seconda colonna del piano di sviluppo.
- Usare i comportamenti associati nella lista per identificare l'**obiettivo di sviluppo** nel suo piano di sviluppo.
- Suggerimento: La descrizione del suo obiettivo di sviluppo dovrebbe essere specifica, misurabile, raggiungibile, pertinente e avere una tempistica (definito SMART).

2 Selezionare attività di sviluppo pertinenti.

- Dopo aver selezionato il **livello di capacità** adeguato, rivedere la lista di attività di sviluppo associata a tale livello. Ad esempio, se si intende raggiungere un livello di capacità "intermedio" nei prossimi 12 mesi, si dovranno selezionare le attività di sviluppo che rientrano nel livello "intermedio".
- Sotto ad ogni livello sono presenti diverse attività di sviluppo o esperienze possibili. Ogni attività di sviluppo include utili istruzioni orientate all'azione e suggerimenti per sfruttare a pieno la propria esperienza di sviluppo. **Selezionare una o due attività** che sono maggiormente pertinenti per la competenza specifica che si sta cercando di sviluppare e inserirla nel proprio piano di sviluppo. Per esempio, se ha deciso che è necessario lavorare sullo scritto in modo più semplice e succinto, selezioni le attività di sviluppo che forniranno l'opportunità di praticare e rifinire questi comportamenti correlati.

3 Determinare il supporto di cui si ha bisogno

Viene incoraggiato/a ad assumersi la responsabilità del suo sviluppo, ma ciò non significa che dovrà fare tutto autonomamente. Indicare nel proprio piano di sviluppo **di quale sostegno si ha bisogno** e chi può fornirlo. Per esempio il/la suo/a Line Manager potrebbe farle da coach; le risorse umane potrebbero organizzare attività specifiche di apprendimento per lei; oppure dei colleghi selezionati potrebbero offrire feedback e consigli continui.

4 Stabilire la tempistica

- Il suo piano di sviluppo dovrebbe includere **tempistiche e scadenze**. Stabilire delle scadenze aiuta ad aumentare il proprio impegno nei confronti del piano e le probabilità di portarlo a termine.
- Stabilire una scadenza per il raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo complessivo. Per esempio: "Presenterò le mie scoperte e i miei suggerimenti al gruppo di lavoro interfunzionale entro la fine di aprile di quest'anno". È possibile stabilire anche tappe intermedie (obiettivi intermedi) per il completamento di ciascuna attività di sviluppo.

5 Definire un processo di revisione

Fissare dei momenti a intervalli regolari per **rivedere il proprio sviluppo** con il/la manager. La revisione dovrebbe includere le seguenti domande: Ho raggiunto il mio obiettivo di sviluppo? Ho completato le attività di sviluppo che avevo pianificato? Ho raggiunto il risultato che volevo? Cosa posso fare per sviluppare ulteriormente le mie abilità in quest'area di competenza? Prendere in considerazione l'uso di feedback a 180° e 360° per monitorare e valutare i propri progressi.

6 Ripetere questo processo per ognuna delle competenze del proprio piano di sviluppo

4. Attività di sviluppo: Analizzare e Interpretare

Scrivere



Livelli di capacità

Intermedio

- Scrive in modo chiaro e conciso, usando grammatica e ortografia corrette. Usa un insieme di espressioni e strutture semplici e ricche nel modo appropriato.
- Scrive in un modo che il pubblico a cui è destinato il messaggio trova coinvolgente e interessante.
- Usa un linguaggio semplice e accessibile nello scritto. Evita espressioni gergali non necessarie, eccessivamente complicate o idiomatiche.
- Usa paragrafi, sezioni, riassunti e appendici in modo corretto per dare una struttura chiara al testo.
- Anticipa le esigenze di informazioni dei lettori e adatta la lunghezza, il contenuto e lo stile del testo per offrire massima chiarezza.

Esperto

- Quando scrive, stimola un profondo interesse nei lettori e comunica le informazioni in modo da farle ricordarle facilmente.
- Presenta le argomentazioni in modo estremamente coinvolgente, usando un linguaggio espressivo e accattivante, così che i lettori possano apprezzare tutte le sfaccettature importanti di una tesi.
- Sviluppa i punti e le argomentazioni partendo dal più semplice fino al più esauriente, conferendo all'opera complessiva una progressione logica delle idee avvincente e illuminante.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Scrivere una relazione per le principali parti interessate del team o del dipartimento, fornendo la motivazione alla base di un'attività o progetto esistente, o sostenendo il caso per un nuovo progetto o un'iniziativa.

- Strutturare il report per garantire una comunicazione chiara con il lettore, includendo una sintesi esecutiva, appendici, intestazioni ecc.
- Prendere in considerazione le parti interessate. Per chi è il report? Quale stile e quale tono sono più appropriati?
- Bilanciare un modo di scrivere coinvolgente e convincente con la necessità di chiarezza e sintesi. Fare attenzione alle espressioni gergali.

Creare un documento per il team che sintetizzi i dati derivanti da un numero di fonti, per esempio una panoramica del rendimento del dipartimento o dell'azienda nel corso dell'anno.

- Qual è lo scopo di questo documento dal punto di vista del suo pubblico? Quali informazioni, provenienti da varie fonti, saranno più utili per i lettori e forniranno un valore aggiunto?
- Scegliere uno stile e una struttura che aiutino i lettori a processare le informazioni di cui si sta scrivendo in modo più efficace. Quale stile troveranno più coinvolgente? Quali strumenti della retorica possono essere usati per migliorare la loro comprensione delle informazioni (come metafore o esempi dalla sua esperienza personale)?

Esperto

Nell'ottica del coinvolgimento in un progetto o gruppo interfunzionale, scrivere un testo, una proposta o un documento consultivo che sarà usato per istruire i soggetti interni che non hanno familiarità con la tematica, ma il cui consenso è importante per il successo del gruppo.

- Prendere in considerazione i membri del proprio pubblico. Quale livello di ricettività ci si aspetta? Quali argomenti specifici saranno probabilmente convincenti o pertinenti per loro? Come si possono strutturare le argomentazioni per condurli esattamente a questo punto?
- Cosa hanno bisogno di sapere del lavoro che sta svolgendo il gruppo? Come si può rendere interessante e coinvolgente qualcosa che per loro è meno attraente?

Preparare un documento o un report da presentare a una varietà di parti interessate (interne ed esterne) che possa affrontare la problematica di cui si tratta da differenti prospettive.

- Si prendano in considerazione i diversi livelli di conoscenza dell'argomento o del problema da parte del pubblico. Come si può equilibrare l'esigenza di entrare nei dettagli con quella di essere sintetici per soddisfare tutte le parti interessate?
- Che struttura è possibile utilizzare per tenere alto il livello di interesse dei lettori, in modo che ricordino facilmente le informazioni fornite?
- Si è affrontato l'argomento da varie angolature? I consigli e il riepilogo delle informazioni sono chiari?

4. Attività di sviluppo: Analizzare e Interpretare

Applicare le Conoscenze e la Tecnologia



Livelli di capacità

Intermedio

- Mostra una conoscenza dettagliata e competenza nella propria area specifica. Può rispondere a domande tecniche di altre persone. Mostra conoscenza delle problematiche relative e dell'area in oggetto.
- Usa nuove tecnologie e processi per consentire al proprio team o dipartimento di raggiungere gli obiettivi professionali.

Esperto

- Dimostra conoscenza dettagliata e complessiva della propria area ed è riconosciuto come esperto da altre persone nell'organizzazione. Aggiorna la sua conoscenza complessiva di questioni esterne correlate ed è al corrente di ricerche e sviluppi in corso.
- Investiga proattivamente sui modi in cui la nuova tecnologia può aiutare a raggiungere gli obiettivi prefissati dall'organizzazione e a migliorare in modo significativo le performance globali.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Preparare e tenere una sessione di "Domande e risposte" sulla propria area di competenza tecnica per un gruppo più ampio rispetto al proprio team (per es., come parte della riunione regolare di un altro team o come sessione di apprendimento nella pausa pranzo).

- Preparare le risposte ad alcune fra le domande più comuni che vengono poste a lei e al suo team prima dell'evento. Rispondere alle domande del pubblico. Assicurarsi che le risposte siano competenti ma anche adeguate al livello del pubblico.
- Usare l'esperienza per redigere un documento FAQ (domande frequenti) sull'area. Questo permetterà di risparmiare tempo, in quanto verrà fornito agli interessati per consultazione delle domande più comuni piuttosto che far rispondere direttamente il team. In che altri modi lei, insieme al suo team, fa uso di questo documento per snellire o ridurre il carico di lavoro per il team e altri? Può, lei o il team, fare lo stesso in altri aspetti del lavoro?

Offra un'esperienza di coaching o mentoring sulla sua area di expertise tecnica a una persona di un altro team.

- Dove e come è possibile fornire una guida, una consulenza e un supporto adeguati nella propria materia? A quali risorse è possibile indirizzarli? Quali sono i punti importanti che hanno bisogno di conoscere davvero? Come si può adattare lo stile di coaching tecnico per supportarli al meglio?
- Utilizzare questa esperienza per comprendere eventuali lacune nella propria conoscenza dell'area e per contribuire a influenzare il modo in cui il proprio team o il proprio reparto tratta con chi (come questa persona) proviene da team diversi.

Esperto

Parlare all'esterno dei più recenti sviluppi nella propria area di competenza tecnica (per es. presentandoli a un convegno di settore o supportando il reparto PR dei media radiotelevisivi dell'organizzazione).

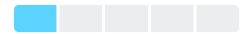
- Informarsi in modo ancora più approfondito prima dell'evento sulle ultime novità dell'area tecnica specifica di cui deve parlare. Consultare un'ampia gamma di fonti, esaminando le differenze tra l'approccio della propria organizzazione e quello dei concorrenti. Cosa c'è di speciale o unico nell'expertise della propria azienda nell'area? Spiegare questo punto in un linguaggio semplice.
- La presentazione è rivolta ad esperti o a profani? Cosa c'è di nuovo e differente nel punto di vista che si vuole presentare? Quali sono i due o tre punti chiave che si desidera trasmettere?

Si rechi a rotazione in un'altra parte dell'azienda per condividere la sua attuale expertise e sviluppare nuove aree di expertise.

- Offrire le proprie capacità e la propria esperienza in un'area dell'attività aziendale che non fa parte del proprio dominio di competenza principale. Sviluppare una comprensione approfondita dell'area organizzativa e usare la propria esperienza per identificare nuovi modi di collaborare tra funzioni e reparti per creare un sistema interrelato più efficace.
- Esplorare come la nuova area usa la tecnologia (software, hardware, strumenti, sistemi, tecniche ecc.) e scoprire i punti di efficienza e di ridondanza che possono essere applicati in tutta l'organizzazione.

4. Attività di sviluppo: Analizzare e Interpretare

Pensiero critico



Livelli di capacità

Intermedio

- Analizza e integra una serie di dati numerici, verbali e di altro tipo, potenzialmente contrastanti, provenienti da diverse fonti.
- Individua relazioni e modelli all'interno delle informazioni e coglie le cause e gli effetti.
- Pone domande e mette in discussione le supposizioni e la logica che le sottende. Ricerca spunti da molteplici fonti per ottenere una comprensione chiara e completa del problema.
- Formula giudizi logici e ben ragionati sulla base dell'analisi delle informazioni disponibili. Prende in considerazione le informazioni aggiuntive.
- Produce numerose soluzioni pratiche adeguate ai bisogni della situazione. Tiene in considerazione gli aspetti pratici collegati all'implementazione delle soluzioni preferite.
- Mostra consapevolezza di come un problema possa essere parte di un sistema più ampio, riconoscendo che diversi processi possono essere influenzati dalle soluzioni proposte.

Esperto

- Analizza e integra dati quantitativi e qualitativi diversi e complessi provenienti da un'ampia gamma di fonti.
- Individua le tendenze chiave e di alto livello tra i vari set di dati. Riconosce le sottili interrelazioni tra più problemi e vede i potenziali effetti sul sistema o sul processo complessivo.
- Formula giudizi logici, razionali, ben ragionati e difendibili sulla base dell'analisi delle informazioni disponibili. Usa la logica sottostante in modo flessibile per dare un senso e incorporare informazioni aggiuntive o impreviste.
- Produce una serie di strategie attuabili, volte a risolvere numerosi problemi, possibilmente correlati. Prende in considerazione le preoccupazioni pratiche relative all'attuazione di una serie di possibili soluzioni.
- Utilizza il pensiero sistemico per indagare le complesse relazioni tra questioni apparentemente non correlate. Si astiene dal risolvere il problema nell'immediato per inserirlo in un contesto più ampio. Considera l'intero sistema, non solo un problema o un gruppo localizzato di problemi.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Identifichi uno dei prodotti o servizi del suo team che non sta attualmente dando i risultati previsti. Proponga soluzioni.

- Nell'analisi delle informazioni precedenti, considerare il problema da differenti prospettive. Considerare problemi pratici e i modi in cui le proprie soluzioni potrebbero influenzare altri reparti o team. Quali sono le interdipendenze? Quali sarebbero le conseguenze di ogni soluzione? Quali degli altri prodotti, servizi o reparti sarebbero influenzati dai possibili cambiamenti?
- Proporre almeno tre strade percorribili e raccogliere il feedback di diverse parti interessate su queste soluzioni. Rivedere le soluzioni alla luce di questi feedback e sceglierne una da implementare. Monitorare l'impatto di questi cambiamenti e, dopo un certo tempo, valutarne il successo.

Esperto

Identifichi un'unità aziendale non redditizia all'interno dell'organizzazione. Proponga soluzioni per invertire la tendenza della performance dell'unità aziendale.

- Nell'analisi delle informazioni precedenti, considerare il problema da differenti prospettive – parti interessate interne ed esterne, soggetti finanziari, concorrenti, mercato, settore industriale.
- Proporre diverse strade percorribili e raccogliere il feedback di parti interessate con maggiore anzianità di servizio su queste potenziali soluzioni. Rivedere le soluzioni alla luce di questo feedback e scegliere le più appropriate da implementare, bilanciando l'efficienza dei costi e/o l'efficacia delle soluzioni.
- Creare un piano di azione attuabile con i responsabili della business unit e coadiuvarli attraverso l'implementazione di questi cambiamenti. Monitorare il successo di questi cambiamenti.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Identifichi una soluzione a un problema incontrato da un'area aziendale cruciale per l'azienda (per esempio Vendite o Produzione) da cui il suo team dipende.

- Cosa rende quest'area e questo problema critici per l'azienda? Quali sfide sta creando per lei e il suo team? Quali problemi crea per l'area di attività di cui fa parte? Quali sanzioni finanziarie, legali o d'altro genere potrebbero essere applicate all'azienda se il problema non si risolve?
- Quali dati sono disponibili per analizzare il problema? Cosa dicono i dati sulle cause e le conseguenze di questo problema? Rivedere tutte le informazioni disponibili per proporre varie soluzioni a questo problema. Con l'aiuto della stessa area di criticità dell'organizzazione procedere a implementare una di queste soluzioni. Monitorare l'efficacia della soluzione e applicare ogni lezione appresa al prossimo problema che si presenta. Cercare altri posti o team nell'organizzazione in cui una soluzione simile possa essere pertinente.

Esperto

Esaminare uno dei maggiori problemi a cui la propria organizzazione deve attualmente far fronte (per es., competizione, ricerca e sviluppo, condizioni del mercato, talenti) e proporre un modo nuovo o diverso di approcciarlo.

- Perché questo è un problema per la sua organizzazione? È comune fra i suoi concorrenti? Nel mercato più ampio? Qual è l'impatto di questo problema sull'organizzazione? In che modo si inserisce in un contesto più ampio? Quali sono i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali (PESTLE) più ampi? Come si può applicare il pensiero sistemico per indagare le relazioni che questo problema ha con altre aree dell'attività?
- Quali dati ci sono intorno a questo problema? Com'è stato risolto da altri?

4. Attività di sviluppo: Adattarsi e Reagire

Flessibilità



Livelli di capacità

Intermedio

- Adatta l'approccio del team o reparto di appartenenza per far fronte a circostanze mutevoli.
- Promuove il rispetto e la sensibilità, così come gli effetti benefici, verso le differenze religiose e culturali e la diversità.
- Mantiene un approccio positivo e ottimista in situazioni dove scarseggiano informazioni o indicazioni precise, cercando di trarre vantaggio dalle difficoltà.

Esperto

- Rimane costantemente in allerta sul cambiamento delle condizioni economiche o organizzative e modifica l'approccio generale dell'organizzazione per incorporarli.
- Crea una cultura aziendale in cui si espongono attivamente le differenze culturali e religiose. Vede e sostiene i benefici della diversità culturale e religiosa, sottolineando i vantaggi per l'organizzazione.
- Vede l'ambiguità o l'incertezza nel settore come un'opportunità per l'organizzazione di rafforzare la sua posizione in generale. Ricerca opportunità di crescita ovunque ci sia un dubbio o mancanza di chiarezza.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Identifichi e implementi un'opportunità di cambiamento all'interno del team: un nuovo processo o sistema, la ridefinizione del ruolo di uno o più membri del team, un diverso approccio al lavoro.

- Chiarire i potenziali benefici del cambiamento e il motivo per cui viene introdotto. Anticipare i modi in cui i membri del team potrebbero resistere al cambiamento. Ha lei stesso qualche riserva verso il cambiamento? Che cosa ne pensa? Come si sente al riguardo?
- Decidere un piano per introdurre il cambiamento. Dare il buon esempio sul cambiamento per il team. Monitorare la posizione dei membri del team nella curva del cambiamento durante il periodo di implementazione e fornire un adeguato supporto continuo personale o manageriale. Dopo che il cambiamento si è radicato, valutare l'impatto del proprio approccio.

Interagire con una maggiore varietà di persone di quanto farebbe normalmente in una settimana (interne ed esterne, di diverso livello, ruolo, azienda, demografia ecc.). Dopo ogni interazione, rivedere il proprio approccio per focalizzarsi su ciò che ha funzionato e ciò che non ha funzionato bene e sperimentare diversi approcci per tutta la settimana.

- Come sceglie il proprio stile o comportamento con persone diverse? Prendere in considerazione i bisogni e le motivazioni delle persone, oltre alla loro personalità e allo stile preferito, e fare una scelta cosciente sul modo di interagire con loro. Sperimentare diversi approcci e vedere quale consente di ottenere il risultato migliore.
- Discutere con loro dello stile a cui rispondono meglio, ottenere un feedback sul proprio approccio e cercare di sperimentare approcci interpersonali diversi a seconda della situazione e della persona.

Esperto

Si assuma la responsabilità di un'opportunità dove vi è ambiguità, incertezza o rischio.

- Considerare la propria risposta abituale a questo tipo di situazione. Si sente a proprio agio o si nasconde? Esaminare la propria reazione emotiva e il modo in cui esercitare il controllo in questo tipo di situazioni. Gestire il rischio o l'ambiguità dove possibile, ma pensare a modi per sentirsi pronto nonostante le mancanze nella trasparenza e nelle informazioni.
- Concentrarsi sul quadro generale e riconoscere che alcuni aspetti continueranno a essere incerti. Prendere decisioni e accettare una parte di rischio. Seguire la linea d'azione migliore per l'organizzazione nel suo complesso, piuttosto che per il proprio team divisionale o funzionale. Cercare opportunità di crescita a lungo termine, laddove possibile.

Crei un business case per un cambiamento necessario in azienda a causa di mutate condizioni economiche o aziendali.

- Quale mercato o quali altre condizioni stanno determinando il bisogno di cambiamento? Come sono correlate queste condizioni? Quale impatto avrà sui vari gruppi di soggetti interessati? Qual è il livello di emergenza implicato? Quali sono i potenziali benefici e premi? Includere sia i benefici finanziari che quantitativi.
- Quali sono i rischi legati alla mancata implementazione dei cambiamenti proposti? Quale sarà l'impatto del cambiamento se non avviene? Condividere il business case e ottenere un feedback sulle eventuali lacune da parte di importanti soggetti interessati prima di presentarlo a figure chiave nel processo decisionale. Lavorare con parti interessate e sponsor per far sì che il cambiamento avvenga.

4. Attività di sviluppo: Adattarsi e Reagire

Resilienza



Livelli di capacità

Intermedio

- Restituisce alti livelli di qualità e quantità di lavoro anche in ambienti molto impegnativi o ad alta pressione.
- Canalizza le emozioni potenzialmente negative in modo utile e positivo, anche in contesti emotivi o impegnativi.
- Conserva un atteggiamento positivo di fronte alle avversità, riprendendosi rapidamente dalle battute d'arresto e mantenendo i problemi nella giusta prospettiva.
- Accoglie e invita le critiche, considerandole un'opportunità di miglioramento e di sviluppo per i singoli e per l'organizzazione. Conserva un'opinione positiva di sé anche quando riceve critiche dirette.

Esperto

- Mantiene visibilmente il morale alto di fronte alle difficoltà. Rimane sempre ottimista sul futuro, dimostrando agli altri la ferma convinzione che gli ostacoli e le avversità saranno superati.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Passi in rassegna tutti i progetti arretrati, pendenti o "in sospeso" del suo reparto e metta in atto un piano per completarli.

- Esaminare i progetti individualmente e poi in gruppo. Perché si sono arenati? Ci sono particolari pressioni, battute d'arresto, o tendenze comuni a questa serie di progetti? Hanno ancora importanza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali? Dovrebbero essere abbandonati piuttosto che finiti? Se no, quali risorse sono richieste per completarli?
- Motivare e collaborare con il proprio team per portare a termine questi progetti insieme ad altri lavori, anche se dovessero essere programmati in un periodo di tempo più lungo. Stabilire obiettivi a breve termine per i membri del team, così da aiutarli a vedere i progressi e a mantenere l'ottimismo e la positività in questo periodo più lungo. Prefissarsi di completare o scartare l'80% o più dei progetti che il team ha attualmente in sospeso entro 6-12 mesi.

Offra un'esperienza di coaching o mentoring a un individuo particolarmente difficile, negativo o emotivo.

- Avvicinare una persona per offrire del coaching; persuadere gli altri che può migliorare la loro efficacia sul lavoro. Prendere informazioni su di loro per determinare il modo migliore di lavorare con loro e le loro reazioni. Indagare sul loro punto di vista e cercare di comprendere quali sono i fattori scatenanti che portano a reazioni difficili o emotive.
- Aiutare gli altri a comprendere l'impatto del loro comportamento e quali altre scelte comportamentali hanno a disposizione in quelle situazioni. Provare con loro questi comportamenti positivi e sostenerli in situazioni specifiche, dando loro un feedback su ciò che è andato bene e aiutandoli a trovare idee su ciò che potrebbero fare meglio. Chiedere loro di raccogliere un feedback sulla riuscita del loro (e del suo) approccio dopo 6 mesi, per scoprire come vengono percepiti dagli altri.

Esperto

Prenda in considerazione e risolva un conflitto tra reparti dell'organizzazione.

- Qual è l'impatto di questo conflitto? È visibile nel comportamento dello staff e dei manager? Quali sono le cause all'origine di questo conflitto? Quali soggetti sono particolarmente coinvolti?
- Lavorare con i reparti e le loro parti interessate per risolvere il conflitto. Cos'ha impedito in precedenza che il conflitto fosse risolto? Persone, processi, strutture? Prendere le decisioni difficili necessarie per dimostrare che il conflitto non è sostenuto dalla leadership dell'organizzazione – ciò può significare spostare persone o cambiare processi. Dare il buon esempio mantenendo il morale alto e un atteggiamento ottimista sulla risoluzione del conflitto durante le discussioni.

Gestisca una parte dell'azienda il cui umore è particolarmente cattivo e ribalti la situazione.

- Analizzare le varie cause della situazione. Indagare sulle percezioni della situazione per far emergere un punto di vista obiettivo, affrontando le cause della negatività. Trasformare il feedback negativo in critica costruttiva e integrare un processo di apprendimento e miglioramento continui.
- Dare il buon esempio e dimostrarsi positivi e sensibili verso la situazione. Trovare il modo di incoraggiare i manager e i singoli individui e di responsabilizzarli per aiutarli ad avere un impatto sulla situazione.

4. Attività di sviluppo: Supportare e Cooperare

Collaborazione



Livelli di capacità

Intermedio

- Tiene conto di come la percezione degli altri di una determinata situazione possa influenzarne il comportamento. Mostra capacità nell'interpretare i segnali non-verbali o emotivi.
- Promuove lo spirito di squadra incoraggiando l'armonia, la collaborazione e la comunicazione.
- Assicura che il contributo degli altri sia riconosciuto attraverso processi di ricompensa formali e gesti di riconoscimento informale.
- Comunica in modo proattivo e incoraggia altri a condividere le loro opinioni. Si consulta con gli altri quando è necessario prendere delle decisioni.
- Si impegna a creare team costituiti da persone con background culturali diversi e interviene contro le intolleranze o la mancanza di comprensione negli altri, applicando le buone norme per le pari opportunità.

Esperto

- Crea e incoraggia un clima di lavoro di squadra e di collaborazione in tutta l'organizzazione, dando visibilmente il buon esempio nell'incarnare questi valori e comportamenti.
- Assicura che le prestazioni eccellenti siano riconosciute in tutta l'organizzazione. Investe personalmente del tempo per riconoscere e sostenere coloro che contribuiscono al successo dell'organizzazione.
- Consulta in modo proattivo un'ampia sezione trasversale di soggetti interessati durante tutti gli aspetti del processo decisionale.
- Enfatizza il bisogno di inclusività e diversità. Oltrepassa i requisiti delle pari opportunità per sottolineare i vantaggi della diversità.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Prepari e conduca un evento di team-building per il team allargato o il reparto.

- Chiarire quali sono gli obiettivi della sessione e come la creazione di armonia, cooperazione e comunicazione aiuterà il team a raggiungere i propri obiettivi nelle prestazioni quotidiane. Preparare una varietà di attività che includano aspetti relativi all'azienda e al sociale. Rendere la sessione il più possibile interattiva ed energica.
- Durante la sessione, includere modi in cui il gruppo può condividere idee su come divenire un team migliore. Come può ciascuno contribuire con i propri punti di forza? Come si può instaurare fiducia e apertura? Chiedere a un volontario di documentare questa parte della discussione e distribuirla al team dopo l'evento.
- Dopodiché controllare se si sono raggiunti gli obiettivi pianificati per l'evento di team building. Ci sono aspetti dell'evento che dovrebbero diventare parte integrante dei meeting con il proprio team?

Esperto

Gestisca un progetto interfunzionale di successo che richieda la collaborazione di molti team/gruppi.

- Gettare le basi del lavoro di squadra fin dall'inizio. Identificare possibili fattori di blocco e di stimolo e affrontarli. Dove sono i compartimenti stagni? Mettere in atto processi per premiare e sostenere il lavoro di squadra. Assicurarsi che l'intero team sia allineato agli stessi obiettivi. Sono disponibili risorse per sostenere la collaborazione?
- Esprimere personalmente riconoscimento ai membri del progetto che collaborano particolarmente bene. Dare visibilmente il buon esempio in fatto di lavoro di squadra e collaborazione, ad esempio consultando le parti interessate durante il processo decisionale, delegando le azioni, offrendo sostegno agli altri membri del gruppo, ecc.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Crei nel team una cultura del riconoscimento e delle ricompense.

- Quali comportamenti e risultati premiare? In che modo? Segue i processi aziendali o ci sono altri modi in cui riconoscere e premiare ciò che è "buono" nel suo team o nella sua area? È coerente e imparziale con tutti i membri del team? Assicurarsi di premiare i comportamenti e i risultati che si desidera far continuare.
- Utilizzare metodi formali e informali e incoraggiare il proprio team ad adottare questi metodi per riconoscere le buone prestazioni. Condividere i successi all'interno e all'esterno del team e rendere visibili i contributi chiave agli altri membri dell'organizzazione.

Esperto

Crei uno schema di coaching all'interno dell'organizzazione.

- Mettere insieme un gruppo direttivo, raccogliendo il sostegno dei soggetti senior interessati. Concordare gli scopi e gli obiettivi del programma e ottenere il consenso dei line manager e delle risorse umane – presentarlo alle riunioni funzionali appropriate. Preparare la documentazione, come gli accordi di riservatezza.
- Decidere i criteri per il gruppo di allievi e mentori di cui si ha bisogno. I mentori saranno dei volontari? Chi potrebbe essere un buon mentore? Agire in qualità di mentore in prima persona. Cosa devono aspettarsi i partecipanti da questo programma? Utilizzare il programma come un'opportunità per creare collaborazioni interfunzionali, abbinando mentori e allievi provenienti da diversi settori dell'azienda. Quanto tempo prenderà ai partecipanti? È prevista della formazione? Provare il programma con un piccolo gruppo di persone prima e raccogliere i feedback per sostenere un'implementazione più ampia.

4. Attività di sviluppo: Supportare e Cooperare

Etica e valori



Livelli di capacità

Intermedio

- Mantiene standard etici elevati, senza comprometterli per favorire vantaggi personali o del reparto.
- Parla apertamente e con sincerità dei propri programmi e interessi. Si attiene agli accordi presi e mantiene la riservatezza in ogni momento.
- Promuove le politiche dell'organizzazione in materia di problemi della comunità, valori e impatto demografico e ambientale quando sostiene il processo decisionale del team.

Esperto

- Si fa portavoce dei valori organizzativi, incarnandoli in tutti gli aspetti delle proprie azioni e dei propri comportamenti.
- Si adopera per responsabilizzare l'intera organizzazione a livello sociale, etico e ambientale. Dà forma alle responsabilità aziendali dell'organizzazione nei confronti della comunità in generale.
- Valuta le questioni comunitarie e ambientali e promuove le politiche dell'organizzazione in queste aree.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Svolga un progetto di verifica del lavoro del suo team nell'ambito dei valori o della missione della sua organizzazione.

- Quanto sono allineati con questi valori il comportamento, lo stile e i modi di lavorare del team? C'è qualcosa su cui il team non è allineato e che lei ignora perché i risultati vengono conseguiti?
- Contestare qualsiasi comportamento o attività che non sia in accordo con i valori dell'organizzazione e lavorare con il team per trovare un modo alternativo di fare le cose. Discutere regolarmente con i membri del team per comprendere come le decisioni e le attività siano allineate ai valori dell'organizzazione e assicurarsi di esaminare il proprio processo decisionale in relazione a questo. Riconoscere l'eccellenza per "incarnare i valori" all'interno del team e, in senso più ampio, per la promozione di questo programma nell'organizzazione.

Tenga una serie di presentazioni e discussioni all'interno degli incontri del suo team o reparto su ciascuna delle politiche aziendali che vertono sui problemi della comunità, sui valori, sull'impatto demografico e ambientale ecc.

- Creare in anticipo del materiale da discutere relativo a ciascuna area - per es., una presentazione, una dispensa e un breve discorso - e poi condividerlo con il pubblico. Preparare delle situazioni o domande "difficili" su cui il pubblico dovrà discutere e rispondere.
- Sfruttare l'opportunità di definire il modo di reagire a queste situazioni difficili da parte dei membri del team, così che siano preparati per i momenti in cui dovranno prendere decisioni impegnative. Condividere queste informazioni con altri team e reparti per sviluppare la consistenza organizzativa.

Esperto

Crei e diriga un gruppo di lavoro per trovare modi nuovi di lavorare che allineino la sua attività e le relative azioni ai valori o alla missione previsti.

- Quanto è allineata l'azienda nel suo complesso con i valori espressi? Le strutture aziendali, come i processi, le procedure e i sistemi, sono espressione degli standard etici dei valori dell'organizzazione? Ci sono reparti o funzioni che "la fanno franca" con un comportamento scorretto perché conseguono risultati?
- Contestare qualsiasi attività o processo che non sia in linea con i valori dell'organizzazione, dando fermamente l'esempio in prima persona attraverso le azioni e i comportamenti. Insieme al gruppo, trovare nuovi modi di lavorare che "incarnino" i valori organizzativi e aspirino ad andare oltre piuttosto che a soddisfarli. Trasmettere questi metodi di lavoro a cascata alle funzioni e chiedere a quest'ultime di verificare i propri progressi.
- Entri a far parte del gruppo direttivo della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) dell'organizzazione e funga da collegamento tra l'organizzazione e la comunità più ampia.
- Guidare o farsi coinvolgere in uno dei progetti (per es., questioni comunitarie o ambientali). Comprendere il ruolo della propria organizzazione nella comunità e fungere da collegamento tra la comunità e l'organizzazione. Valutare le questioni comunitarie e ambientali emerse in queste discussioni nel contesto della strategia organizzativa, generando idee pratiche su come la propria organizzazione può contribuire a risolvere questi problemi.
- Presentare il feedback della comunità all'organizzazione e utilizzarlo per apportare cambiamenti sistemici nel modo in cui l'organizzazione si relaziona con la comunità. Promuovere attivamente le politiche organizzative in queste aree all'interno dell'azienda e all'esterno.

4. Attività di sviluppo: Organizzare ed Eseguire

Pianificare e Organizzare



Livelli di capacità

Intermedio

- Stabilisce obiettivi chiaramente definiti per sé, per il proprio team o per il reparto.
- Pianifica attività e progetti per il proprio team o reparto e anticipa potenziali difficoltà o cambiamenti di circostanze.
- Organizza il proprio tempo e quello degli altri in modo efficace, assegnando scadenze fattibili per le fasi del progetto.
- Gestisce efficacemente l'impiego di persone e attrezzature nel proprio team o reparto.

Esperto

- Stabilisce obiettivi chiaramente definiti per l'organizzazione nel suo complesso.
- Produce piani di progetto completi che anticipano i cambiamenti prevedibili e possono essere adattati di fronte a eventi imprevisti o di disturbo.
- Stabilisce date realistiche per il completamento complessivo di grandi progetti, assicurandosi che le scadenze stabilite da altri in relazione a un progetto rientrino nelle tempistiche complessive.
- Identifica le risorse inter-organizzative necessarie per progetti su larga scala e garantisce la disponibilità di queste risorse necessarie.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Esegua un progetto interfunzionale ad alto impatto con tempi stretti e un team geograficamente disperso.

- Stabilire gli obiettivi del progetto consultandosi con le principali parti interessate. Identificare i flussi e i compiti relativi, le tappe e i punti di controllo. Trovare persone-risorse adatte per le attività, abbinando al progetto persone con competenze ed esperienze adeguate.
- Informare il team sugli obiettivi del progetto e lavorare con i suoi membri per identificare eventuali problemi o punti critici. Prevedere molteplici evenienze. Usare il piano di progetto per organizzare il proprio tempo e quello degli altri, monitorando il progresso rispetto alle scadenze. Realizzare il progetto nei tempi, nel rispetto del budget e con un risultato finale di alta qualità.

Esegua un piano complesso in un ambiente nuovo o non familiare.

- Chiarire ciò che il piano richiede in termini di risorse e tappe intermedie. Imparare a conoscere l'ambiente nuovo o non familiare parlando con persone che già vi operano. Scoprire le somiglianze e le differenze tra l'ambiente attuale e quello nuovo. Cosa potrebbe funzionare bene nel nuovo ambiente? Cosa non funzionerà così bene? Come si può adattare il proprio approccio abituale alla pianificazione e all'organizzazione per essere il più efficace possibile in questo nuovo ambiente? Creare un piano di contingenza approfondito.
- Nell'esecuzione, restare in contatto con le proprie risorse e mostrarsi altamente visibile. Dimostrarsi disponibili – incoraggiare il feedback e organizzare orari d'ufficio in cui i membri del team possano venire e parlarne di problemi e rischi, e mettere in atto un sistema di monitoraggio approfondito per verificare i progressi rispetto a scadenze e tappe fondamentali.

Esperto

Sviluppare modelli completi di progetti e programmi per incorporare approcci di pianificazione basati sulle migliori pratiche.

- Trovare modelli di eccellenza tra le persone che operano in quest'area e lavorare con loro per creare piani di programma e di progetto "master" per le aree chiave. Utilizzare una metodologia di progetto formale (come Prince2 o i metodi della propria organizzazione) per garantire che i piani siano completi ma flessibili per adattarsi alle dimensioni e al tipo di progetto.
- Valutare il livello di profondità richiesto nei piani. Fornire indicazioni su come utilizzarli, nonché la motivazione di come questi aiuteranno l'azienda a migliorare nell'area in oggetto. Chiedere il feedback degli utenti e di altri soggetti interessati/clienti e apportare dei miglioramenti man mano che avviene l'implementazione.
- Svolga un programma internazionale a lungo termine che possieda un'elevata visibilità.
- Stabilire obiettivi chiaramente definiti per il programma che siano allineati con quelli dell'organizzazione. Comunicare efficacemente questi aspetti con il team del programma e con le parti interessate.
- Verificare la disponibilità e il sostegno dei project manager e delle risorse delle diverse funzioni. Collaborare con i propri project manager per inserire i loro progetti in un piano di programma realistico, gestendo i rischi e le priorità in conflitto. Creare sistemi per misurare e monitorare l'avanzamento del programma, intervenendo immediatamente quando i risultati del progetto sono a rischio.

4. Attività di sviluppo: Organizzare ed Eseguire

Assicurare i risultati



Livelli di capacità

Intermedio

- Si impegna in modo proattivo con i clienti per ricevere il loro feedback, anticipando le loro esigenze quando possibile.
- Sprona se stesso e il proprio team o reparto a raggiungere alti livelli di qualità e rendimento.
- Introduce e utilizza tecniche formali di gestione della qualità per garantire il rispetto delle procedure di qualità. Enfatizza la produttività e l'efficienza e controlla il volume della produzione propria e altrui.
- Raggiunge sistematicamente risultati di alto livello con il team e con le squadre di progetto del reparto, gestendo e realizzando i progetti nei tempi e nei costi previsti secondo gli standard di qualità concordati.
- Dimostra impegno verso l'organizzazione e interesse per il suo futuro a lungo termine. Presenta un'immagine positiva dell'organizzazione durante le discussioni interne ed esterne.
- Utilizza la scaletta delle tempistiche esistente per monitorare i progressi propri e altrui rispetto alle scadenze e alle tappe intermedie, mantenendo una consapevolezza costante delle questioni che aiutano o ostacolano l'avanzamento.

Esperto

- Promuove una cultura organizzativa fondata su una comunicazione aperta e bidirezionale con i clienti, per garantire una comprensione accurata delle esigenze. Facilita la collaborazione con i clienti per ottenere una soddisfazione massima e duratura.
- Rivede continuamente gli obiettivi di qualità e produttività per definire standard rigorosi a tutti i livelli dell'organizzazione.
- Mette in discussione i programmi di controllo della qualità e i sistemi di gestione della produttività per garantire che si sforzino al massimo per dare valore aggiunto ai risultati dell'organizzazione. Confronta gli standard di qualità e produttività dell'organizzazione rispetto agli obiettivi interni e ai leader del settore esterni.
- Guida una cultura organizzativa che si concentra sui risultati, ispirando gli altri a raggiungere e superare gli obiettivi e le aspettative.
- Dimostra impegno costante e lealtà verso l'organizzazione nel suo complesso, antepoendo l'organizzazione e il suo futuro alle esigenze individuali o di reparto.
- Crea misure e criteri per monitorare l'avanzamento dei progetti complessivi rispetto agli obiettivi organizzativi chiave, mantenendo una costante vigilanza su tutte le questioni che possono avere un impatto sul completamento del progetto.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Identifichi e soddisfi un bisogno rilevante inavaso della sua base clienti (interna o esterna).

- Effettuare una ricerca di mercato – parlare con i clienti, inviare un sondaggio, esaminare con loro quali sono i loro problemi. Comprendere la loro attività. Identificare ulteriori punti dolenti in termini di servizio clienti, sistemi, prodotti, facilità di acquisto, presenza online. Parlare a clienti potenziali e attuali. Rivedere i dati sulla soddisfazione dei clienti. Parlare con il proprio team di ciò che impedisce di fornire un servizio clienti eccellente.
- Usare i dati per identificare un bisogno importante non soddisfatto che lei o il suo team potrebbe risolvere con un piccolo sforzo in più. Ottenere le risorse e il supporto necessari dall'azienda e fare in modo che ciò avvenga. Misurare la soddisfazione dei clienti prima e dopo l'intervento.

Esperto

Crei una presentazione per i soggetti interessati in posizioni elevate che delinea la proposta di valore del suo cliente, il modo in cui la sua attività si inserisce nel contesto e le opportunità che l'attività sta attualmente perdendo in quest'area.

- Sviluppare la propria comprensione basandosi non solo su ciò che i clienti dicono. Chi sono i concorrenti dei suoi clienti? Qual è il loro mercato? Chi sono i loro clienti? Sfruttare le relazioni in tutte le parti e a tutti i livelli dell'organizzazione. Comprendere il loro settore leggendo le riviste specializzate e i report sull'industria, e cercare nel mercato i segnali di cambiamento in arrivo.
- Alla luce di queste informazioni, rivedere i sistemi e i processi attualmente in uso per trattare con i clienti. Quali opportunità si stanno perdendo? In quali casi il suo personale ha bisogno di ulteriore formazione o istruzione sui clienti? Cosa può fare per sostenerlo? Presentare queste informazioni al consiglio di amministrazione con due o tre azioni raccomandate che lei stesso porterà avanti.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Riesamini i bisogni dei soggetti interessati per la sua area, per poterli incorporare nel lavoro/nei progetti del suo team.

- Andare oltre i propri clienti più prossimi. Identificare i gruppi di soggetti interessati, le esigenze e le aspettative comuni e quelle conflittuali. In che modo le parti interessate si avvalgono del suo team? Le relazioni tra i team sono abbastanza forti da permettere all'azienda nel suo complesso di sfruttare appieno l'esperienza di ciascun reparto?
- Costruire un quadro chiaro delle esigenze delle parti interessate e di come il suo team le supererà su base continuativa. Assicurarsi che il team ne sia entusiasta. Esaminare le esigenze delle parti interessate su base trimestrale.

Esperto

Gestisca per l'organizzazione un programma di confronto che paragoni il modo in cui lei fornisce l'eccellenza al cliente con quello della concorrenza.

- I suoi clienti sono universalmente positivi nei confronti dell'organizzazione e dei suoi servizi? Quali fattori di blocco esistono in termini di "come" e "cosa" viene offerto? È facile lavorare con lei?
- Cosa prevede il suo attuale processo di controllo qualità? Questo, insieme al sistema di gestione della produttività, è il migliore del settore? Quali miglioramenti potrebbero essere apportati? Rimuovere i blocchi organizzativi identificati per il progresso e creare flessibilità nel modo di fornire un servizio d'eccellenza ai clienti.

4. Attività di sviluppo: Organizzare ed Eseguire

Affidabilità



Livelli di capacità

Intermedio

- Crea e promuove una cultura di squadra e di reparto che prevede di seguire adeguatamente le istruzioni e di non sfidare inutilmente l'autorità dando l'esempio.
- Assicura che il team o il reparto segua le politiche e le procedure aziendali pertinenti. Assicura che il proprio team o reparto rispetti i programmi e realizzi il lavoro in tempo.
- Arriva sistematicamente al lavoro e alle riunioni in orario e mantiene un record di presenze esemplare, sottolineando l'importanza di questo aspetto agli altri.
- Rispetta i requisiti di sicurezza e legali relativi alle attività del proprio team o reparto. Istruisce gli altri sulle questioni legali pertinenti e controlla la conformità.

Esperto

- Crea processi a livello di organizzazione per garantire l'osservanza delle procedure e delle politiche, dando l'esempio di questo comportamento.
- Garantisce che i progetti trasversali all'organizzazione siano rispettati nei tempi previsti e realizzati in tempo, coordinando gli attori chiave e le parti dei progetti.
- Rispetta i più elevati standard legali e di sicurezza in tutta l'organizzazione. Anticipa gli sviluppi legali e agisce immediatamente per garantire che l'organizzazione si conformi alle modifiche della legislazione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Promuova un processo o un sistema per misurare la compliance del team o del reparto rispetto alle politiche aziendali chiave, come quelle su Salute e Sicurezza o quelle Ambientali.

- Assicurarsi che si tratti di un processo continuo, non di una revisione una tantum. C'è consistenza tra i diversi gruppi aziendali? È più facile o più difficile per certe aree? I dipendenti sono consapevoli delle conseguenze potenziali della mancanza di conformità? Apportare modifiche in caso di violazioni gravi o sistemiche delle politiche, facendo il punto a intervalli regolari per assicurarsi che i cambiamenti vengano applicati. Assicurarsi che i dipendenti capiscano il motivo dei cambiamenti e cosa dovranno fare in futuro.
- Nelle riunioni di gruppo e individuali, condividere le proprie scoperte e pensare a modi efficaci per comunicare l'importanza di queste procedure essenziali a tutti i dipendenti, in modo da assicurarne l'adesione e l'impegno.

Guidi l'implementazione all'interno del suo reparto o funzione di un nuovo processo o di una nuova procedura operativa rigidamente regolamentati.

- Comprendere il nuovo processo e in quali punti deve essere seguito alla lettera. Quali sarebbero le conseguenze dell'adattamento di certe parti del processo o della procedura? Quale normativa è stata seguita? Esistono conseguenze finanziarie legate alla mancanza di conformità? Aiutare i propri collaboratori a comprendere perché e in che punti il processo deve essere seguito alla lettera, ottenendo il loro consenso nonostante il lavoro supplementare o le sfide che questo nuovo processo potrebbe causare loro.
- Lavorare con garbo, mantenere e dare prova di entusiasmo per il progetto e per le attività quotidiane. Gestire il proprio tempo per portare a termine tutte le attività con standard elevati.

Esperto

Assuma la responsabilità della divulgazione di un'idea aziendale su cui nutre delle riserve.

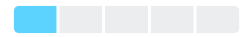
- Cosa di quest'idea la fa sentire a disagio? Da dove derivano le sue preoccupazioni? Le ha espresse in modo appropriato?
- Parlare con le principali parti interessate per comprendere i fattori trainanti dell'idea, i suoi scopi e obiettivi. Parlare con i colleghi per comprendere i vantaggi dell'idea. Costruire il proprio impegno e la propria fiducia nell'idea fino a quando non sarà sicuro che l'idea è la migliore per l'organizzazione, nonostante l'impatto negativo a livello personale o di squadra.
- Presentare l'idea al proprio team di gestione, concentrandosi sui vantaggi per i membri dello stesso. Pensare in anticipo alle possibili obiezioni e restare pronti a gestirle con sicurezza. Ottenete il loro feedback e affrontate le eventuali obiezioni in modo positivo.

Riveda l'attuale compliance dell'organizzazione con gli standard normativi ed esterni. Crei un piano di azione per risolvere le discrepanze di compliance.

- Comprendere, attraverso la consultazione di esperti interni ed esterni nelle aree appropriate, quale sia la normativa di riferimento per l'organizzazione, ad esempio la protezione dei dati e le pari opportunità. Creare un team di progetto per verificare il grado di allineamento dei vari reparti. Esistono differenze nel modo in cui le funzioni sono allineate alla normativa? Quali potrebbero essere le conseguenze di una mancata conformità in questi casi? Ci sono aree prioritarie?
- Se si scoprono lacune nella conformità, è necessario risolverle con i responsabili funzionali competenti. Dare il proprio sostegno ai cambiamenti che potrebbero essere apportati per rispondere ai requisiti di conformità. Monitorare il progresso delle loro attività.

4. Attività di sviluppo: creare e concettualizzare

Apprendre



Livelli di capacità

Intermedio

- Assorbire rapidamente le nuove informazioni e imparare nuove tecniche da aggiungere alle capacità relative al ruolo.
- Ricerca tutte le informazioni rilevanti per il processo decisionale da un'ampia varietà di fonti. Si rende conto di quando mancano informazioni e sa dove trovarle.
- Mostra una rapida comprensione delle informazioni complesse appena presentate, offrendo utili insights.

Esperto

- Ottimizza in modo efficace e rapido l'uso di nuove informazioni e tecniche avanzate che ampliano in modo significativo le capacità relative al ruolo.
- Utilizza metodi formali e informali per raccogliere la più ampia gamma di informazioni possibili. Se necessario, svolge indagini prolungate e approfondite per ottenere informazioni difficili da ottenere.
- Risponde rapidamente a informazioni molto complesse con utili insights, sia in contesti familiari che in altri estremamente insoliti che esulano dall'esperienza precedente.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Cerchi e sperimenti un nuovo processo o sistema che ha la potenzialità di migliorare enormemente il modo in cui funziona il tuo team, reparto o organizzazione, per esempio un nuovo strumento di gestione delle relazioni coi clienti (CRM).

- Esaminare più fonti di informazione per identificare diverse prospettive sulla pratica o sul processo. Separare i fatti dalle opinioni. Scoprire cosa ne pensano gli esperti della materia e gli esperti esterni. Se necessario, farsi mostrare il processo o il sistema.
- Condividere i risultati o le raccomandazioni con i principali responsabili delle decisioni o con le parti interessate. Ottenere le loro opinioni e il loro feedback. Quali altre informazioni vorrebbero vedere prima di prendere una decisione? Con il loro sostegno, eseguire una prova o uno studio di fattibilità.

Esperto

Partecipi a un convegno settoriale, professionale o commerciale dove vi siano opportunità di interagire con dirigenti di altre organizzazioni che operano in una funzione simile alla sua e di imparare da loro.

- Partecipare a presentazioni e discutere di nuovi sviluppi nel settore. Trovare le nuove informazioni disponibili e informarsi delle tecniche o dei processi avanzati utilizzati. Quali sono le tecniche o gli insights più recenti nel settore?
- Condividere informazioni (rispettando la riservatezza e la sensibilità commerciale) sulle nuove iniziative a cui si sta lavorando ed esplorare le opinioni dei colleghi sulle novità o sugli sviluppi recenti. Raccogliere il loro feedback sulla sua organizzazione, sui prodotti e sui servizi in generale.
- Riflettere sui vantaggi e sulle applicazioni per la propria organizzazione. Preparare un report che evidenzia le potenziali applicazioni e raccomandazioni da condividere con altri manager senior.

4. Attività di sviluppo: creare e concettualizzare

Innovare



Livelli di capacità

Intermedio

- Identifica idee insolite che potrebbero sfuggire ad altri. Contribuisce con approcci e insights innovativi.
- Crea nuovi prodotti o design nella propria area di lavoro.
- Crea una serie di approcci alternativi per apportare miglioramenti nella propria area organizzativa.
- Dà l'impulso e guida le iniziative di cambiamento nella propria area.
- Accoglie volentieri le innovazioni nella propria area e s'impegna personalmente nelle iniziative più ampie volte a favorire il cambiamento.

Esperto

- Contribuisce con idee, approcci e insights radicali che aprono nuove vie all'esplorazione.
- Crea prodotti o design altamente innovativi che sfidano i presupposti tradizionali; affronta gli sviluppi in corso da nuove prospettive che possono anche portare a un cambiamento fondamentale del pensiero.
- Cerca costantemente opportunità di miglioramento in diverse aree organizzative che portino a importanti cambiamenti nell'efficienza.
- È considerato qualcuno che sostiene il cambiamento e un esempio da seguire che concepisce, avvia e guida mutamenti organizzativi su larga scala.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Fissi un incontro mensile del team per rivedere le idee relative al miglioramento dei sistemi e dei processi e all'aumento dell'efficienza operativa nella sua area.

- Introdurre il concetto di miglioramento continuo al proprio team, evidenziandone i vantaggi. Incoraggiare i contributi di tutto il team e premiare le idee che vengono portate avanti per stimolare i futuri contributi. Cercare di generare almeno un'idea realizzabile a ogni riunione, scegliendo i cambiamenti da implementare che avranno il maggiore impatto sull'area di attività.
- Implementare il cambiamento del sistema o del processo se si tratta di un miglioramento semplice e approfondire le idee complesse. Utilizzare la riunione mensile per raccogliere feedback e valutare il successo dei miglioramenti e modificarli, se necessario.

Lavorare coi colleghi di un altro reparto o funzione per risolvere un problema pratico che il proprio team non è stato in grado di risolvere.

- Organizzare una riunione per un brainstorming di idee. Preparare i partecipanti alla riunione inviando loro un documento informativo che illustri il problema e il lavoro svolto finora per risolverlo. Evidenziare le proprie aspettative per la riunione, compresi gli eventuali vantaggi per i partecipanti.
- Durante la riunione, utilizzare una lavagna a fogli mobili e annotare tutte le idee, anche se irrealistiche. Esaminare insieme le idee, decidere quali non sono realizzabili ed eliminarle prima di valutare quelle rimanenti per trovare l'approccio più efficace.
- Ringraziare tutti per il loro contributo e offrire il proprio sostegno per il futuro.

Esperto

Istituisca un gruppo di lavoro interfunzionale a livello aziendale con cadenza trimestrale per generare idee innovative per nuovi prodotti e servizi.

- Includere rappresentanti di diversi livelli e funzioni dell'organizzazione. Utilizzare tecniche di generazione creativa di idee come mezzo per attingere a concezioni e approcci nuovi. Utilizzare facilitatori o relatori esterni in alcune riunioni.
- Includere un processo di valutazione delle idee e del loro impatto potenziale (per es., attraverso la realizzazione di uno studio di fattibilità o di una sperimentazione).

Fissi un incontro mensile coi senior manager per identificare i fattori critici che pregiudicano la performance, il servizio qualità o il servizio clienti della sua area aziendale o dell'azienda nel suo complesso.

- Concentrare ogni riunione su un'area o un problema particolare. Considerare i fattori interni ed esterni. Mettere in discussione l'attuale pensiero organizzativo su queste aree per guardarle da nuove prospettive.
- Identificare i sistemi, le procedure, le pratiche e le politiche migliori della categoria che dovrebbero essere implementate.
- Concordare le priorità in termini di implementazione in base all'entità dei miglioramenti e assumersi la responsabilità personale di guidare alcune di queste innovazioni. Esaminare i miglioramenti all'efficienza che ne derivano.

4. Attività di sviluppo: creare e concettualizzare

Visione strategica



Livelli di capacità

Intermedio

- Aggiorna gli obiettivi del proprio team o reparto per riflettere i cambiamenti avvenuti negli scopi e nella strategia dell'organizzazione.
- Mette in pratica la linea strategica per definire piani e obiettivi per il team o il reparto di appartenenza.
- Identifica le possibilità future per la propria area di lavoro e non solo, e trasmette queste idee alle principali parti interessate.
- Dimostra di comprendere un'ampia gamma di fattori che collegano la propria area di lavoro ad altre parti dell'organizzazione.
- Raccoglie il feedback e mette in atto processi che consentono al proprio team di trarne vantaggio.

Esperto

- Lavora sempre con un orientamento al futuro, incoraggiando gli altri a considerare la strategia a lungo termine dell'organizzazione quando si definiscono gli obiettivi del reparto.
- Stabilisce, sviluppa e rivede la strategia del reparto o dell'organizzazione in linea con la visione. Mette in pratica la linea strategica per definire piani e obiettivi a medio e lungo termine per l'azienda o l'area di attività.
- Esplora con le parti interessate una serie di opportunità future che il reparto, l'intera organizzazione o il settore organizzativo potrebbe aspirare a cogliere. Ispira gli altri a cercare di realizzare questo potenziale futuro.
- Tiene conto di un'ampia gamma di questioni trasversali e relative all'intera organizzazione. Considera gli sviluppi e le tendenze globali che possono avere un impatto sull'organizzazione.
- Incoraggia una cultura di apprendimento e sviluppo continuo a tutti i livelli. Crea processi formali e informali per apprendere dal feedback dei soggetti interessati e per migliorare l'efficacia dell'organizzazione.
- Sviluppa e supervisiona iniziative di cambiamento su larga scala, creando un senso di urgenza controllato per realizzare i cambiamenti.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Prepari una presentazione per il suo team e/o i partner interni sull'indirizzo strategico dell'organizzazione e su come il suo lavoro vi si connette.

- Mirare a rispondere alle seguenti domande: Qual è la visione dell'organizzazione? Quali sono gli obiettivi strategici? Qual è il suo vantaggio competitivo? Quali sono i processi aziendali necessari per il successo? Che ruolo ha il suo lavoro e quello del suo team nel successo dell'organizzazione? Parlare con alcuni membri senior del team dirigenziale per comprendere come le diverse funzioni (compresa la sua) giocano un ruolo in questo obiettivo generale e per conoscere le loro opinioni personali.
- Comunicare queste informazioni al proprio team, in modo che comprenda la strategia dell'organizzazione e il ruolo che esso svolge nel realizzarla.

Esperto

Eseguire una revisione strategica approfondita del modo in cui la propria funzione o area di attività si allinea alla strategia organizzativa generale (per es., leadership di prodotto o ottimizzazione tecnologica).

- Chiedere il contributo dei principali soggetti interessati della propria funzione o area.
- Esaminare le risorse umane e di altro tipo della propria area di attività, nonché la struttura. Quanto sono allineate con la direzione strategica generale dell'organizzazione? Supportano gli obiettivi strategici?
- Identificare i punti in cui la propria area non è allineata con la strategia organizzativa e prendere provvedimenti. Assicurarsi che il proprio team direzionale abbia obiettivi a breve, medio e lungo termine che contribuiscano tutti alla strategia organizzativa.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Intraprenda un esercizio per riconvalidare la strategia del suo team e assicurare che sia ancora “adeguata allo scopo” e rilevante per l'attuale ambiente di lavoro.

- Raccogliere il feedback e le intuizioni dei principali soggetti interessati, compresi i clienti interni ed esterni e i membri del proprio team.
- Identificare le possibilità future per la propria area di lavoro e le opportunità per l'organizzazione in generale. Identificare le azioni future e i passi successivi per il proprio team e formulare raccomandazioni per le parti interessate principali in merito a opportunità più ampie.

Esperto

Valuti la sua strategia di business e il suo insieme di prodotti o servizi attuali e futuri sulla base degli sviluppi legali presenti e futuri, al fine di minimizzare i rischi normativi.

- Quali sono gli attuali requisiti normativi? Ci sono sanzioni o regolamenti aggiuntivi per la sua area di attività?
- Consultare il proprio ufficio legale e lo staff di consulenza normativa o assicurarsi di avere accesso alla guida normativa esterna e alle eventuali modifiche imminenti.
- Qual è la situazione della strategia e del pacchetto di attività attuali della sua azienda in questo contesto normativo? Quali miglioramenti possono essere apportati?

4. Attività di sviluppo: interagire e presentare

Costruire relazioni



Livelli di capacità

Intermedio

- Crea rapidamente un rapporto con diversi tipi di persone e stabilisce con loro buone relazioni di lavoro.
- Utilizza le reti di persone a vantaggio del proprio team o dell'area di responsabilità.
- Utilizza molti approcci diversi per interagire con successo con gli altri, adattando il proprio stile interpersonale alla situazione e alle caratteristiche di gruppi e individui.
- Risolve con tatto i conflitti tra gli altri e intraprende azioni per ridurre la rabbia o le frustrazioni che potrebbero provare.
- Mette in relazione il proprio lavoro con quello degli altri reparti dell'organizzazione, individuando ed esplorando le interdipendenze tra i reparti.
- Condivide le conoscenze e le competenze in modo aperto e libero, fornendo indicazioni, coaching e consigli appropriati su questioni tecniche per aiutare gli altri ad avere successo.

Esperto

- Crea rapidamente un rapporto con persone e gruppi. Coltiva attivamente buone relazioni con persone di tutti i livelli e confini organizzativi e con contatti esterni e clienti.
- Mantiene ed estende una rete efficace di legami con persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione, costruendo relazioni con una serie di soggetti interessati e partner chiave.
- Identifica e affronta i disaccordi che compromettono gli obiettivi organizzativi. Facilita diplomaticamente la risoluzione dei conflitti tra gli altri e si assicura che la loro rabbia o frustrazione sia gestita con tatto.
- Dimostra una comprensione elevata e una conoscenza approfondita del funzionamento e della funzione complessiva dei reparti dell'organizzazione. Vede come sono correlate e come collaborano in quanto sistema integrato.
- Si assicura che siano presenti le strutture e i processi organizzativi necessari affinché gli altri condividano le conoscenze e le competenze in modo aperto e libero. Considera la condivisione delle conoscenze come una priorità organizzativa.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Si offra volontario per sostenere un progetto in un'altra unità o funzione aziendale, al fine di prendere coscienza di altri modi di lavorare e sviluppare relazioni all'interno dell'unità/funzione.

- Dedicare del tempo a conoscere i propri contatti in questa unità/funzione. Partecipare alle riunioni di progetto e assicurarsi di mantenere le promesse.Cogliere le opportunità di socializzare con i nuovi contatti.
- Sfruttare queste nuove relazioni per contribuire al raggiungimento degli obiettivi del proprio team. Presentare questi nuovi contatti ai membri del proprio team per aiutarli ad ampliare la loro rete.

Esperto

Svolga un esercizio di mappatura sistematica dei soggetti interessati per valutare l'ampiezza e la profondità delle sue relazioni di affari interne ed esterne e per determinare il focus dei suoi futuri soggetti interessati.

- Tracciare una "mappa delle relazioni" delle parti interessate con cui ci si interfaccia nelle principali aree di attività, nonché dei partner esterni e di figure della comunità. Indicare la profondità dei propri rapporti con ciascuno di essi e il modo in cui sono sfruttati attualmente.
- In cosa dei nuovi contatti potrebbero portarle dei vantaggi? A quali aziende, persone, settori o aree specifiche dovrebbe rivolgersi? Identificare le relazioni di potere, il livello di influenza e l'importanza di queste relazioni per il raggiungimento dei propri obiettivi aziendali, nonché i loro interessi o preoccupazioni. Compilare una matrice di influenza/interesse per l'analisi strategica e utilizzare la mappa e/o la matrice per sviluppare un piano d'azione delle parti interessate per i prossimi 6-12 mesi.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Organizzare sessioni di condivisione delle conoscenze in cui discutere delle migliori pratiche e delle lezioni apprese da situazioni difficili (per es., progetti e iniziative di grandi dimensioni o complessi).

- Ampliare il più possibile queste sessioni, invitando a contribuire e incoraggiando la partecipazione. Raccogliere suggerimenti sull'ordine del giorno e sulla struttura delle sessioni. Creare opportunità di formare una rete di contatti e di socializzare.
- Invitare relatori ospiti, compresi manager senior, a presentare queste sessioni.
- Incoraggiare le persone ad essere aperte e oneste sulle difficoltà che hanno affrontato e dare il buon esempio nelle proprie presentazioni. Valutare regolarmente il successo di queste sessioni attraverso l'analisi delle presenze e dei feedback. Se necessario, modificare lo stile e il contenuto delle sessioni.

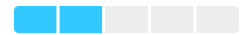
Esperto

Costruisca il suo "fattore di riconoscimento" esterno rappresentando la sua organizzazione a eventi di alto profilo della comunità o del settore.

- Presentare una relazione o un discorso di apertura. Aumentare la propria visibilità durante l'evento attraverso il contributo attivo, offrendo commenti e mettendo in discussione alcuni punti. Utilizzare i social media per contribuire e coinvolgere coloro che non partecipano all'evento.
- Quando si incontrano nuovi contatti, cercare opportunità di lavoro comune e di condivisione delle conoscenze. Dedicare del tempo a socializzare con i nuovi contatti, discutendo di lavoro, di interessi e di preoccupazioni comuni. Programmare di mettersi in comunicazione con ogni nuovo contatto chiave almeno una volta ogni sei mesi.

4. Attività di sviluppo: interagire e presentare

Influenzare



Livelli di capacità

Intermedio

- Si presenta in modo efficace e credibile agli altri, in riunioni individuali e di gruppo.
- Parla in modo da rendersi credibile e autorevole nelle aree di propria competenza, proiettando sicurezza e autostima.
- Persuade gli altri in modo efficace, ottenendone l'impegno ma riconoscendo al tempo stesso la necessità di accettare compromessi.
- Promuove efficacemente le proprie idee e raccomandazioni, quelle di altri e/o del proprio team.
- Utilizza le strutture formali dell'organizzazione per ottenere sostegno alle proprie idee.

Esperto

- Stabilisce credibilità rapidamente ed efficacemente, proiettando sicurezza e autorità quando parla di una serie di argomenti sia all'interno che all'esterno della propria area di competenza personale e quando non è preparato.
- Crea immediatamente un'immagine di credibilità e un'impressione positiva duratura negli interlocutori, che siano singole persone, team di lavoro o gruppi più ampi.
- Negozia efficacemente con persone interne ed esterne all'organizzazione, esplorando una serie di possibilità, adottando l'approccio migliore per la situazione e mantenendo relazioni con tutte le parti.
- Cambia in modo significativo la mentalità delle persone su una questione, ottenendo il loro sostegno emotivo e il loro consenso.
- Ottiene il sostegno in tutta l'organizzazione per proposte e iniziative che seguono il programma generale dell'azienda. Utilizza le politiche interne per ottenere effetti positivi, comprendendo quando utilizzare i canali formali e informali.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Informi i soggetti interessati interni su di un'iniziativa difficile per la quale ha bisogno del loro consenso e supporto continuativo.

- Riflettere su chi sono le parti interessate e sui loro potenziali obiettivi personali. Che cosa piacerà loro? Come si sentiranno al riguardo? Anticipare e prepararsi a eventuali obiezioni o resistenze. Cosa li convincerà ad accettare la sua proposta? Identificare gli obiettivi comuni.
- Preparare la sessione informativa tenendo conto di questo. Usare parole emotive per stimolarli e assicurarsi di mostrare il proprio entusiasmo. Raccogliere le loro idee e i loro punti di vista e ripeterli in modo che sappiano che sono stati presi in considerazione. Cercare di ottenere un segnale di impegno da parte loro.
- Riassumere il percorso da seguire e gli impegni presi.

Conduca la negoziazione di un accordo importante con un fornitore o un cliente.

- Esaminare il background del fornitore o del cliente, la natura e il successo del rapporto che ha avuto in passato con la sua organizzazione ed eventuali disaccordi passati o correnti. Prepararsi alla negoziazione conoscendo i fatti, sapendo cosa si vuole ottenere e il minimo indispensabile. Assicurarsi di essere nel giusto stato d'animo per affrontare la trattativa. Affrontarla con calma, pazienza ed empatia.
- Costruire e mantenere il rapporto attraverso l'ascolto attivo e le domande. Dimostrare di essere sinceramente interessati ai loro pensieri. Imitare il loro comportamento nel tono, nell'intonazione e nel linguaggio del corpo (per es., uno stile informale o formale, un approccio energico o più riservato). Presentarsi in modo assertivo piuttosto che aggressivo o passivo.
- Riassumere ciò che è stato concordato e i passi successivi.

Esperto

Conduca la negoziazione di un accordo complesso su contratti, condizioni e/o prezzi con parti terze impegnative come soggetti interessati esterni, sindacati, clienti, partner o gruppi della comunità.

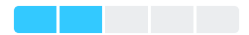
- Sapere fin dall'inizio cosa si vuole da tre punti di vista: ciò che è assolutamente necessario, ciò che è ideale e ciò a cui si può rinunciare.
- Favorire un clima positivo concentrandosi su obiettivi comuni. Evitare di spingere gli altri a concludere un accordo prima di aver esplorato adeguatamente le alternative. Puntare a un risultato in cui tutti vincono. Lavorare per raggiungere un accordo sul piano emotivo e intellettuale.
- Sollecitare il feedback degli altri partecipanti alla trattativa e riflettere su ciò che la situazione ha insegnato.

Comunichi al suo team di management una riorganizzazione aziendale rilevante che comporterà delle ridondanze.

- Pianificare la strategia di influenza. Prevedere resistenze e preoccupazioni. Preparare le risposte alle domande peggiori. Valutare attentamente lo stile appropriato alle proprie comunicazioni. Fornire una motivazione chiara e informazioni di supporto per giustificare i cambiamenti.
- Se possibile, incoraggiare i contributi alle idee e alla pianificazione delle azioni per favorire l'adesione e instillare un atteggiamento di "siamo tutti coinvolti".
- Chiedere ai collaboratori di diffondere la notizia ai loro team e di riferire sulle reazioni e le preoccupazioni suscitate dalle novità. Preparare aggiornamenti continui per tenere informati i manager sui progressi e puntare alla massima trasparenza possibile.

4. Attività di sviluppo: interagire e presentare

Comunicazione



Livelli di capacità

Intermedio

- Parlare in modo chiaro, udibile e con un ritmo appropriato per uno stile di conversazione fluente che utilizzi pause, variazioni di volume e cambiamenti di enfasi, così da ottenere un buon effetto.
- Arriva rapidamente al nocciolo, presentando efficacemente i punti chiave di un'argomentazione e separando le cose importanti da quelle banali.
- Effettua presentazioni efficaci in piccoli contesti formali, utilizzando materiali preparati e supporti visivi di buona qualità.
- Verifica se il messaggio è stato compreso quando parla ad altri e risponde al feedback del pubblico adattando il proprio stile interpersonale e il contenuto del messaggio.

Esperto

- Presenta argomenti, informazioni e idee molto complesse in modo facile da comprendere e ricordare.
- Effettua presentazioni efficaci in occasione di discorsi pubblici formali, facendo buon uso dei materiali preparati e dei supporti visivi, strutturando bene la comunicazione e mantenendo l'attenzione del pubblico attraverso un approccio coinvolgente e informativo.
- Anticipa e risponde alle esigenze del proprio pubblico, adattando stile e contenuti di conseguenza. Reagisce con prontezza ed efficacia a domande e sfide impreviste.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Conduca una sessione di formazione come parte di un processo di onboarding, apprendimento e sviluppo per nuovi dipendenti esterni al suo team.

- Pianificare la sessione tenendo conto del livello e dell'esperienza del proprio pubblico. Cosa avrà bisogno di sapere? Che cosa può assimilare in questa fase iniziale del rapporto con l'organizzazione? Quali elementi possono aspettare fino a un secondo momento o possono essere inseriti in un opuscolo da portare via con sé?
- Renderla interessante e coinvolgente. Cosa troverà interessante, il pubblico? Affrontare l'argomento da una prospettiva diversa, tenendo conto di come gli interlocutori dovranno applicare le competenze o le informazioni. Includere storie di vita reale e casi di studio.
- Verificare regolarmente la comprensione, analizzando le reazioni dei partecipanti alle informazioni presentate e ponendo loro delle domande. Includere una sezione alla fine della presentazione per le domande dei partecipanti.

Esperto

Crei un piano di comunicazione per presentare ai dipendenti gli aggiornamenti continui di un cambiamento importante nella procedura operativa o nella struttura dell'organizzazione.

- Pianificare la frequenza con cui aggiornare i collaboratori e i metodi da utilizzare. Coinvolgere i soggetti senior interessati per sostenere la diffusione del messaggio (per es., per partecipare alle sessioni di domande e risposte e come presenza visibile durante le sessioni di aggiornamento). Nel primo aggiornamento, includere una chiara dichiarazione delle motivazioni alla base del cambiamento e delle azioni proposte a breve e a lungo termine. Utilizzare una serie di metodi per ottenere l'adesione delle persone, sia dal punto di vista logico che emotivo, e per convincerle dei vantaggi del cambiamento. Anticipare le esigenze del pubblico e i tipi di domande che probabilmente sorgeranno. Adattare il proprio stile in base agli aggiornamenti precedenti e pianificare la frequenza delle comunicazioni per mantenere lo slancio.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Sostituisci il tuo manager a un incontro di un gruppo di lavoro interfunzionale con i senior manager.

- Contribuire fin dall'inizio della riunione con una presentazione forte e sicura di sé e della propria area di competenza. Proiettare la propria voce in modo appropriato per garantire che tutti i partecipanti alla riunione possano sentire. Presentare i punti chiave in modo conciso e verificare la comprensione dei punti più complessi. Guidare la discussione, se possibile, aiutando il gruppo a separare le cose importanti da quelle banali, presentando i punti chiave di un argomento. Incoraggiare la proposta di un buon numero di contributi durante tutta la riunione, concentrandosi sulle aree di discussione e mostrando un interesse costante per le idee degli altri.
- Dopo la riunione, chiedere a un altro partecipante un feedback sul proprio stile e sul proprio contributo. Utilizzarlo per adattare il proprio comportamento alle riunioni future.

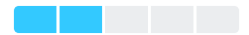
Esperto

Presenti informazioni su un argomento complesso a senior manager che non hanno familiarità con la materia.

- Mostrare sicurezza e autorità attraverso lo stile, il tono, l'intonazione e il linguaggio del corpo.
- Pianificare ciò che si vuole dire, tenendo conto del proprio pubblico. Raccontare una storia con la propria presentazione, dandole un inizio, una parte centrale e una fine chiari. Creare supporti visivi come passo successivo alla pianificazione della presentazione. Utilizzare gli ausili visivi con parsimonia e in modo appropriato per sostenere la propria comunicazione ed evidenziare i punti chiave. Spiegare la diapositiva non appena viene proiettata per ottenere la massima attenzione dal pubblico. Ogni diapositiva deve contenere un singolo punto, supportato da un massimo di cinque sottopunti di spiegazione. Utilizzare immagini, grafici e diagrammi per chiarire il messaggio. Evitare di usare idee o argomenti troppo complessi e ridurre al minimo le espressioni gergali, spiegandole man mano. Usare l'umorismo in modo appropriato.
- Ottenere un feedback dopo la presentazione e riflettere sui miglioramenti futuri.

4. Attività di sviluppo: guidare e decidere

Decisione



Livelli di capacità

Intermedio

- Identifica le decisioni urgenti che possono comportare rischi minori all'interno della propria area di lavoro o del team e agisce senza indugio.
- Si assume la responsabilità dei progetti o delle azioni proprie e del team, rispondendone appropriatamente quando le cose non vanno secondo i piani.
- Esprime fiducia nelle proprie decisioni e azioni. Prende l'iniziativa e guida il proprio lavoro e quello degli altri.

Esperto

- Riconosce decisioni urgenti che possono comportare scelte difficili e rischi per il reparto, la funzione o l'intera organizzazione. Agisce tempestivamente, anche sulla base di informazioni incomplete o contraddittorie, se necessario.
- Sostiene le decisioni e le azioni del reparto o dell'intera organizzazione, accettando pubblicamente la responsabilità e di renderne conto.
- Trasmette una forte fiducia nelle proprie decisioni e azioni. Promuove attivamente l'iniziativa dell'organizzazione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Prenda parte a un gruppo di lavoro per contribuire a definire i requisiti aziendali per un'iniziativa nuova e importante.

- Tenere traccia dei propri contributi al gruppo in termini di avvio e generazione di azioni sia durante le riunioni che nei periodi intermedi. In che misura i propri contributi hanno orientato la direzione del gruppo? Quanto ha contribuito attivamente a identificare i problemi e le potenziali soluzioni legate alla nuova iniziativa? Quanto è stato proattivo nell'intraprendere le azioni? Prendere l'iniziativa per la raccolta di informazioni e altre attività che potrebbero essere necessarie tra una riunione e l'altra.
- Discutere del proprio contributo con un altro membro del gruppo e identificare i modi per aumentare il proprio impatto e il proprio contributo al gruppo. In che cosa si sente piuttosto sicuro delle proprie decisioni e azioni in questa situazione? Monitorare questo aspetto su base continuativa e valutare il proprio contributo e impatto complessivo dopo che il gruppo si è sciolto.

Gestisca un progetto interno o esterno per il quale vi è una forte pressione temporale e risultati attesi complessi, e un notevole rischio che il progetto non raggiunga i suoi obiettivi.

- Tenere un diario delle "decisioni" per tutta la durata del progetto, registrando le scelte prese e il tempo impiegato per prenderle.
- Incontrare regolarmente il/la proprio/a manager o mentore per discutere delle decisioni prese durante il progetto. Riflette troppo a lungo sulle decisioni? Rivede le decisioni prese in precedenza? In quale misura sei disponibile a esprimere giudizi? Con quale rapidità genera piani d'azione? In cosa trova più difficile prendere decisioni? Quali sono i risultati delle decisioni che prende? Chiedere consiglio al/la proprio/a manager/mentore su come avrebbe affrontato le fasi del progetto, i risultati e il relativo processo decisionale. Notare le differenze di approccio e quali strategie sarebbe bene adottare in futuro.

Esperto

Guidare una decisione relativa a un cambiamento organizzativo di alto profilo, come la chiusura di una filiale o di uno stabilimento.

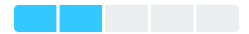
- Definire il problema che deve essere affrontato come primo passo per prendere una decisione. Identificare l'attuale impatto negativo del problema. Identificare le implicazioni di una mancata decisione. Comprendere il livello di urgenza della decisione. Perché adesso? Quali sono i fattori da considerare quando si prende una decisione? Quali sono i rischi associati ai potenziali risultati? Elencare i pro e i contro delle diverse opzioni in termini di parti interessate e definire i criteri per determinare il successo. Raccogliere opinioni e dati dalle parti interessate. Identificare le informazioni mancanti e stabilire se è possibile reperirle.
- La soluzione avrà un impatto osservabile sulle prestazioni aziendali (per es., aumento della redditività, della produttività o riduzione delle inefficienze e degli sprechi)? Prendere la migliore decisione possibile, date le informazioni e il tempo a disposizione, e valutare l'impatto della decisione nel tempo.

Prendere e comunicare con sicurezza la decisione di perseguire un'opportunità al di fuori dell'area di competenza principale della divisione o dell'organizzazione, come l'introduzione di una nuova linea di attività o di un nuovo flusso di entrate.

- Condividere la decisione con i collaboratori. Mostrare fiducia e convinzione nella decisione. Presentare i vantaggi per la divisione o l'organizzazione nel suo complesso. Renderla pertinente per ogni gruppo di parti interessate a cui viene presentata. Rispondere alle domande.
- Presentare le misure di mitigazione dei rischi potenziali. Esprimere fiducia nelle risorse e nella capacità di attuare la decisione presa. Illustrare le motivazioni della decisione, comprese le forze della concorrenza e del mercato e le prove di fattibilità a sostegno della decisione.
- Raccogliere il feedback di un/a collega dopo la presentazione in merito al livello di fiducia proiettato nelle ragioni per perseguire l'opportunità e la necessità di questo cambiamento.

4. Attività di sviluppo: guidare e decidere

Leadership



Livelli di capacità

Intermedio

- Coordina le attività di gruppo assicurandosi che i ruoli all'interno del team o del reparto siano ben definiti e che gli altri sappiano ciò che ci si aspetta da loro.
- Comunica e controlla standard di comportamento ai quali gli altri devono adeguarsi.
- Delega il lavoro ad altri nel proprio team o reparto in modo appropriato, tenendo conto delle capacità, del carico di lavoro e delle preferenze degli altri e bilanciando compiti ripetitivi e interessanti.
- Sottolinea l'impatto e l'importanza del lavoro delle persone per il raggiungimento degli obiettivi del team.
- Identifica le esigenze di sviluppo degli altri e si assicura che siano a conoscenza delle risorse disponibili per il loro apprendimento e sviluppo.
- Si assume la responsabilità di reclutare persone idonee per i team e i reparti.

Esperto

- Fornisce ai team e ai reparti una direzione chiara, definendo ruoli e aspettative e collegandoli alla strategia organizzativa.
- Definisce gli standard di comportamento appropriati, affronta i comportamenti inappropriati degli altri e mette in atto azioni per eliminare i comportamenti inaccettabili nei gruppi, nell'area o nell'organizzazione.
- Decide quale team o reparto è più adatto a svolgere determinati aspetti del progetto complessivo e garantisce un equilibrio adeguato tra compiti ripetitivi e compiti impegnativi.
- Sostiene l'autonomia e l'assunzione di responsabilità in tutta l'organizzazione. Ispira entusiasmo e positività nelle persone nel contesto lavorativo, incoraggiandone il contributo per il successo dell'organizzazione.
- Incoraggia gli altri a perseguire opportunità di sviluppo e crea autentiche opportunità di apprendimento per i singoli e per i gruppi.
- Identifica, attrae e recluta persone di alto profilo in grado di diventare ottime risorse per l'organizzazione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Riveda i piani di sviluppo individuali di ciascuno dei suoi referenti diretti insieme a loro.

- Come sono strutturati questi piani di sviluppo? Definiscono obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e soggetti a tempistiche)?
- Quanto questi obiettivi tengono conto delle esigenze future dell'organizzazione? Sono collegati agli obiettivi organizzativi a lungo termine?
- Organizzare una riunione con ciascuna persona per concordare gli obiettivi di sviluppo. Utilizzare queste revisioni per identificare le opportunità di apprendimento e di sviluppo, compresi gli stretch assignment, e per comprendere meglio le competenze, le capacità e gli interessi, in modo da facilitare una delega appropriata.
- Organizzare incontri regolari e continui per verificare i progressi rispetto agli obiettivi.

Esperto

Conduca una "verifica del talento" per identificare le abilità delle persone nella sua funzione, nell'unità aziendale o nell'intera organizzazione.

- Valutare le capacità attuali e il potenziale a lungo termine delle competenze tecniche e comportamentali attraverso un processo strutturato e oggettivo.
- Esaminare i risultati insieme all'analisi delle capacità richieste. Utilizzare i risultati della revisione per identificare le esigenze di sviluppo e le "lacune di capacità" in tutta l'area.
- Utilizzare i risultati per la pianificazione delle risorse e per i processi di sviluppo che si concentrano su ciò che è più importante per l'organizzazione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Lavori con un membro del suo team con una prestazione sotto la media o nella media per portare la sua performance al di sopra della media.

- Basare il feedback su dati oggettivi e osservazioni comportamentali specifiche. Affrontare le discussioni sulle prestazioni da una prospettiva aperta, incoraggiando i contributi e senza giudicare. Bilanciare il feedback costruttivo con quello sulle aree di successo delle prestazioni. Sottolineare l'importanza di una buona prestazione per le aspirazioni del singolo e per il contributo che dà all'organizzazione nel suo complesso.
- Identificare insieme le aree di sviluppo e le carenze specifiche delle prestazioni. Concordare le azioni da intraprendere per risolvere le carenze di rendimento. Creare un piano di 3-6 mesi, documentando tutte le discussioni relative alle prestazioni, e monitorare attentamente le prestazioni in corso concentrandosi sulle azioni concordate. Modificare il piano con la persona man mano che progredisce.

Esperto

Riveda il successo del suo attuale processo di gestione della performance.

- Il processo incoraggia e facilita la definizione di obiettivi SMART e di KPI chiari e allineati alla strategia organizzativa? Il processo di gestione delle prestazioni incoraggia i comportamenti corretti? Ottenere un feedback dai manager e dai loro collaboratori su come percepiscono il processo e sull'utilità dei dati raccolti per la pianificazione dello sviluppo continuo.
- Adattare il processo e le strutture di supporto per incoraggiare la piena partecipazione e l'allineamento con i KPI. Dopo un certo periodo di tempo, verificare l'efficacia di questi cambiamenti.

4. Attività di sviluppo: intraprendere e conseguire risultati

Iniziativa



Livelli di capacità

Intermedio

- Accetta obiettivi impegnativi, lavorando attraverso sfide difficili per raggiungere il successo.
- Dimostra un'energia, un impulso e una determinazione costanti, lavorando anche per ore prolungate, se necessario.
- Identifica le proprie esigenze di sviluppo e cerca in modo proattivo le opportunità per progredire.
- Identifica e persegue le opportunità di sviluppo della carriera, cercando di progredire verso ruoli di maggiore influenza e responsabilità.
- Avvia e genera attività all'interno del team o del reparto.

Esperto

- Si pone obiettivi e traguardi sempre più impegnativi e poi si mette alla prova per superarli, perseverando attraverso tutti gli ostacoli e le difficoltà.
- Investe fortemente in impegno, energia, grinta e determinazione in ogni momento ed è molto disponibile a lavorare per un numero considerevole di ore. Ispira gli altri a investire il proprio tempo e le proprie energie in modo analogo.
- Ha chiari i percorsi di carriera e identifica strategie di sviluppo personale per massimizzare i propri punti di forza e rispondere alle esigenze di sviluppo. Esamina regolarmente i progressi lungo il corso della carriera e le opzioni di carriera più ampie.
- Stabilisce e persegue una strategia di avanzamento di carriera a lungo termine, sviluppando appieno il proprio potenziale e ampliando continuamente le responsabilità e l'influenza all'interno dell'organizzazione ed eventualmente al di fuori di essa.
- Avvia e genera attività in tutta l'organizzazione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Sviluppi una strategia di avanzamento di carriera a lungo termine, considerando i prossimi cinque o persino dieci anni.

- Individuare un mentore di carriera che la sostenga in modo continuativo. Parlare con dirigenti di grande successo della loro progressione di carriera, delle opportunità e delle sfide affrontate.
- Identificare le esperienze necessarie per arrivare dove si vuole nelle diverse fasi della carriera. Le interessa il percorso manageriale o tecnico-specialistico? Le interessano ruoli operativi o un'esperienza nella sede centrale o nel gruppo principale? Assicurarsi di avere un chiaro piano di sviluppo personale. Rivederlo almeno trimestralmente con il/la proprio/a mentore per mantenere la concentrazione sui propri obiettivi di carriera e consentire l'inserimento di cambiamenti nel piano.

Esperto

Riveda e aggiorni le priorità e gli obiettivi della sua unità aziendale.

- Quali sono gli obiettivi per la sua area? Quali sono gli indicatori chiave di prestazione (KPI)? In che altro modo viene valutata la sua business unit? Come si sta comportando la sua area di attività rispetto a queste valutazioni? Quali obiettivi sono stati fissati per la business unit e per i manager?
- Rivedere la strategia e gli obiettivi generali dell'organizzazione. In che misura la sua business unit supporta il raggiungimento di questi obiettivi? Considerare i cambiamenti che probabilmente influenzeranno l'organizzazione in futuro. In che misura la sua business unit è in grado di adattarsi a questi cambiamenti?
- Adeguare i propri obiettivi a seguito di questa revisione. Assicurarsi che questi obiettivi spingano la sua business unit a fornire il massimo beneficio/sostegno all'organizzazione o all'area di attività. Tradurli in obiettivi per i manager e per il personale chiave. Rivedere e rivalutare gli obiettivi alla luce dei cambiamenti delle priorità organizzative.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Si incarichi di affrontare una sfida difficile riguardante un progetto, per esempio contribuire a ribaltare le sorti di un progetto travagliato, in aggiunta ai suoi compiti e responsabilità di ogni giorno.

- Organizzare un briefing con lo sponsor del progetto e cercare di comprendere quali sono i problemi principali. Perché il progetto è in difficoltà? Con che cosa sta lottando? Ottenere l'accesso ai piani di progetto, agli aggiornamenti sullo stato di avanzamento, all'analisi dei rischi o a qualsiasi altra informazione e dato pertinente che si possa trovare. Investire energie per prepararsi il più possibile prima di incontrare il team di progetto.
- Incontrare i membri chiave del team di progetto, instaurare con loro un rapporto positivo e mantenere un clima ottimista. Dimostrare slancio ed energia, tramite la propria disponibilità a perseverare di fronte alle resistenze e a fare ore di lavoro prolungate, se necessario.

Esperto

Assumere un ruolo di alto profilo che rappresenta una sfida importante in termini di complessità o scopo.

- Chiedere il supporto di uno sponsor o di un/a mentore per individuare un ruolo che rappresenti per lei un vero e proprio cambio di passo in termini di complessità o portata (per es., la gestione di un'intera divisione o un ruolo con enormi responsabilità di bilancio o normative). Valutare le opportunità in base al grado di flessibilità, al rischio, alla visibilità e alla misura in cui supportano le proprie aspirazioni di carriera e gli obiettivi organizzativi.
- Investire fortemente in impegno, energia e determinazione in questo nuovo ruolo e assicurarsi di mantenere la propria attenzione sulla pianificazione della carriera a lungo termine. Dare il massimo nel ruolo e cercare in modo proattivo, man mano che si acquista esperienza, opportunità per ampliare le proprie responsabilità.

4. Attività di sviluppo: intraprendere e conseguire risultati

Sensibilità commerciale



Livelli di capacità

Intermedio

- Sviluppa in modo proattivo un'ampia comprensione dei fattori chiave che guidano i mercati locali e non solo.
- Cerca e propone opportunità per nuovi affari.
- Utilizza le informazioni finanziarie per monitorare le prestazioni del team e agisce sulla base dei dati.
- Tiene traccia delle spese, identifica i modi per creare efficienze e adotta metodi per ottimizzare i costi. Incoraggia gli altri a evitare sprechi inutili e a ridurre i costi.

Esperto

- Anticipa e monitora attivamente gli sviluppi a lungo termine del mercato locale e globale e il loro impatto organizzativo.
- Cerca costantemente nuove opportunità di affari, cogliendo le possibilità offerte dai cambiamenti in aree quali la tecnologia, la concorrenza, le condizioni di mercato, la legislazione e le politiche.
- Comprende e interpreta i principali dati finanziari, utilizzando queste informazioni in modo efficace per monitorare e pianificare le prestazioni del reparto o dell'organizzazione.
- Comprende le implicazioni di dati economici più ampi sull'organizzazione e utilizza queste informazioni per pianificare la strategia commerciale dell'azienda.
- Adotta i metodi migliori per ottimizzare i costi e promuove una cultura di attenzione alle spese e agli sprechi in tutto il reparto o l'organizzazione, riconoscendo e premiando gli sforzi in questa direzione.

Suggerimenti per lo sviluppo

Intermedio

Intraprenda una revisione dei prodotti e servizi della sua organizzazione per comprendere i fattori che trainano il mercato locale e gli altri mercati.

- Ottenere dati per fornire una ripartizione e un'analisi della redditività, del costo del capitale, della quota all'interno del mercato locale e di altri mercati e di ulteriori fattori di performance pertinenti.
- Collaborare con le funzioni finanza e vendite per comprendere meglio questi fattori.
- Effettuare un'analisi SWOT per identificare potenziali opportunità e minacce. Produrre un report da condividere con i manager con più anzianità di servizio. Includere raccomandazioni e proposte di azioni successive.

Identifichi ed esplori un'opportunità per un nuovo prodotto o servizio.

- Condurre un'analisi approfondita per determinare i fattori di successo e i vincoli commerciali, di mercato, tecnologici e di altro tipo. In che cosa consiste il successo? Quali sono i principali rischi e problemi associati a questa opportunità? Conosce il ritorno sugli investimenti? Quanto tempo ci vorrà perché il prodotto o il servizio recuperi l'investimento iniziale?
- Considerare la scalabilità e il potenziale di cross-selling di questo nuovo prodotto o servizio.
- Presentare i risultati ai manager con maggiore anzianità di servizio.

Esperto

Istituisca una commissione per l'analisi della concorrenza, focalizzata sugli attori emergenti sul mercato o sui mercati emergenti.

- Quali concorrenti sono ben posizionati per operare in nuove aree emergenti e per trarre vantaggio dalle nuove tecnologie? Valutare il loro grado di preparazione al mercato e identificare quelli che hanno una posizione meno buona. Che cosa significa per l'equilibrio competitivo del settore o per le opportunità di acquisizione? In che modo questi sviluppi potrebbero avere un impatto sulla propria quota di mercato e su quella dei concorrenti?
- Considerare come la geografia e i diversi ambienti possano essere sfruttati per migliorare il proprio vantaggio competitivo.
- Identificare e impegnarsi a intraprendere azioni ad alto impatto come risultato di queste riunioni.

Conduca uno studio di fattibilità in un mercato emergente o su di un nuovo prodotto o servizio.

- Condurre un'analisi approfondita per determinare i requisiti necessari per entrare in questo nuovo mercato.
- Pensare al contesto dell'attività in modo più ampio (per es., l'attuale situazione politica, economica e normativa). Utilizzare l'analisi PESTLE per analizzare i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali. Considerare le differenze culturali e le barriere linguistiche.
- Presentare i propri risultati ai dirigenti senior o al consiglio di amministrazione, formulando una chiara raccomandazione sulla strada da seguire.



5. Piano di sviluppo personale

Istruzioni:

- Identificare fino a sei (6) competenze totali da includere in questo **Modello di piano di sviluppo**.
- Queste dovrebbero essere una combinazione di competenze in cui ha ottenuto il punteggio più basso in termini di potenziale, sulla base dei risultati dell'assessment, e di competenze che considera importanti per il suo successo nel breve termine (nei prossimi 12 mesi).
- Per tutte le competenze target usare le attività di sviluppo della sezione 4 per realizzare il suo piano qui sotto e aiutarla a svilupparle fino al livello di capacità desiderato.

#	Competenza	Livello di capacità target (intermedio o esperto)	Obiettivo di sviluppo	Attività di sviluppo (scegliere nella sezione 4 "Attività di sviluppo")	Sostegno necessario	Periodo di tempo	Processo di revisione
1							
2							
3							
4							
5							
6							

6. Metodologia di Assessment



Questo profilo si basa sulle seguenti fonti di informazioni per Sample Candidate:

Questionario/Test di Abilità

OPQ32r UK English v1 (Std Inst)

Verify Interactive - G+ - UKE

Gruppo di Riferimento

OPQ32r Inglese (GB) Popolazione generale 2012 (INT)

Interactive G+ General Composite (INT) v1

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™ (Questionario sulla personalità al lavoro) (OPQ32). L'utilizzo di questo questionario è consentito a persone che hanno ricevuto una formazione specifica riguardo la sua applicazione ed interpretazione.

Il report qui incluso è il risultato di questionari e test somministrati alla candidata e riflette sostanzialmente le risposte da lei 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. Non possiamo assumerci alcuna responsabilità per le conseguenze derivanti dall'uso di questo report né assumerci alcun tipo di responsabilità (negligenza inclusa) per il suo contenuto.

www.shl.com

Esclusione di responsabilità: © 2023 SHL e/o le sue affiliate. Tutti i diritti riservati. SHL e OPQ sono marchi registrati nel Regno Unito ed in altri Paesi.

Questo report è stato prodotto da SHL a beneficio del suo cliente 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.

Sezione Dati Personali

Nome	Sample Candidate
Dati OPQ del/la partecipante	RP1=4, RP2=4, RP3=4, RP4=7, RP5=6, RP6=4, RP7=5, RP8=6, RP9=2, RP10=3, TS1=5, TS2=5, TS3=3, TS4=5, TS5=3, TS6=3, TS7=5, TS8=6, TS9=4, TS10=3, TS11=2, TS12=4, FE1=3, FE2=6, FE3=3, FE4=3, FE5=5, FE6=6, FE7=3, FE8=6, FE9=3, FE10=5, CNS=1.
Report	Libera il Tuo Potenziale