

Report preparato per
Sample Report
17 Settembre 2012

LEADERSHIP VITAL SIGNS

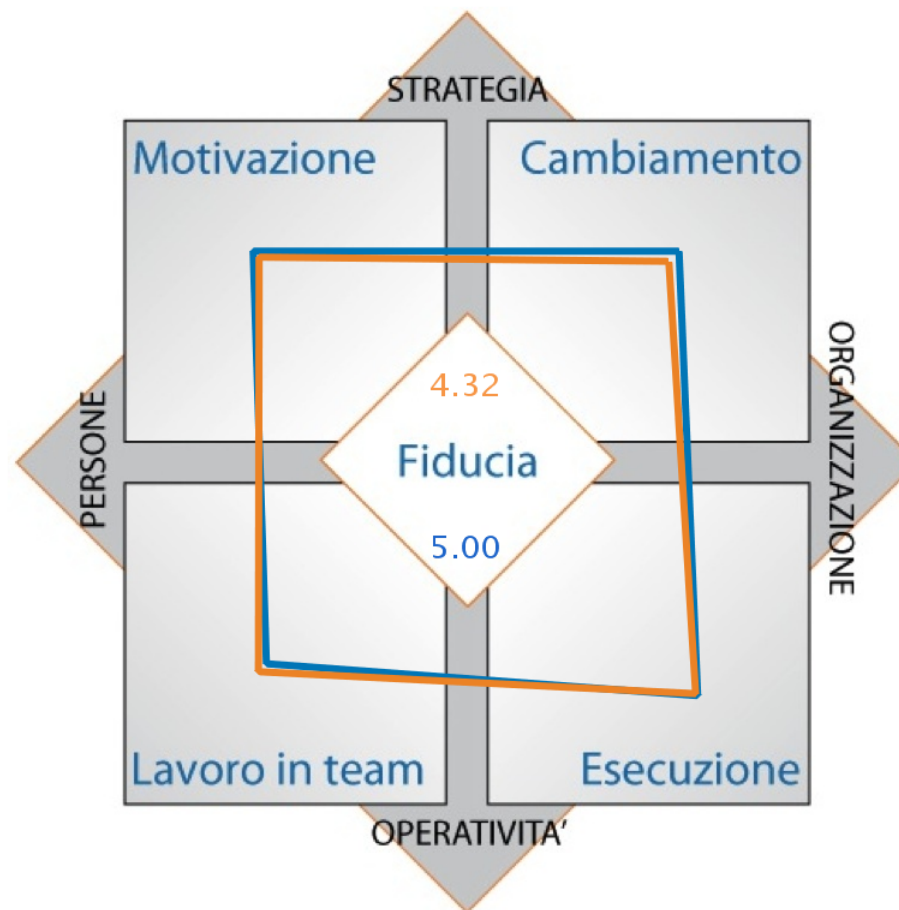
Edizione Italiana

Executive Summary

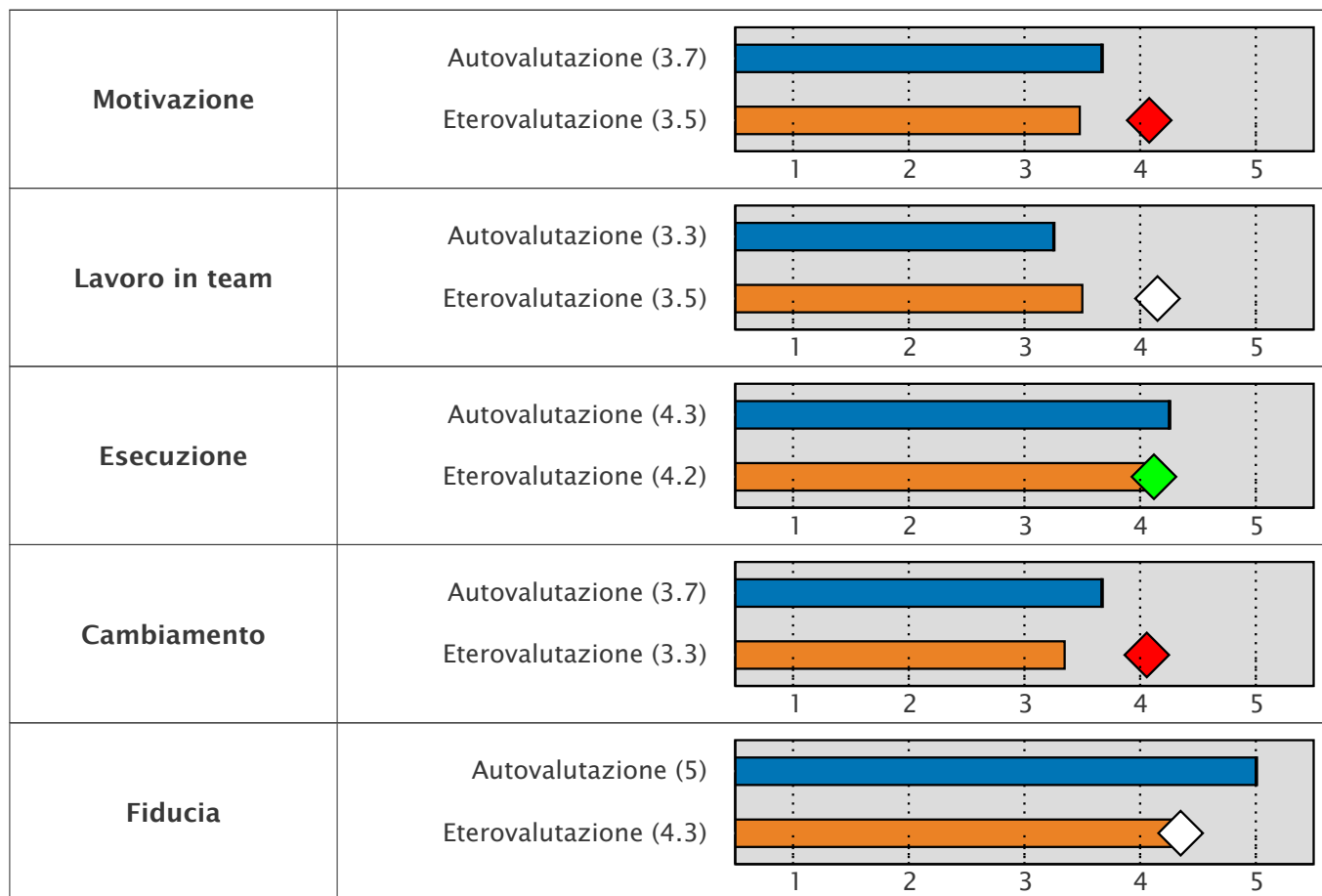
Questo report mostra i risultati ottenuti attraverso la compilazione dell'LVS (Leadership Vital Signs). Il grafico mette a confronto la percezione che hai della tua Leadership (autovalutazione) con quella percepita da chi ti ha valutato (eterovalutazione).

La linea blu mostra i punteggi della tua valutazione; quella arancione mostra invece la percezione degli altri. Quanto più la linea si avvicina al bordo esterno del grafico tanto più il punteggio è elevato. Al centro è riportato il valore relativo al livello di Fiducia.

Gli stessi dati sono visualizzati nel grafico a barre della prossima pagina.



I tuoi Risultati



I grafici forniscono un'overview del feedback che hai ricevuto relativamente alla parte outcome.

La barra blu (più in alto) mostra la tua autovalutazione mentre quella arancione indica come ti hanno valutato le altre persone.

Se il diamante è **verde** significa che il punteggio ottenuto si trova nella zona dei top performer per quella specifica dimensione (25% di performance più alto). Se **bianco** il punteggio è nella media. Se invece il diamante appare di colore **rosso**, significa che gli eterovalutatori vedono in questa dimensione una potenziale area di miglioramento.

INDICE

Sezione 1: Introduction	5
Sezione 2: Il Modello Vital Signs	6
Azione:	9
Dimensioni a confronto:	9
Sezione 3: I Driver nel Dettaglio	10
1. Motivazione	11
2. Lavoro in team	12
3. Esecuzione:	13
4. Cambiamento	14
5. Fiducia	15
Sezione 4: Gli Outcome	16
Sezione 5: Dati Numerici	19
Principali Gap	20
Analisi delle Risposte	23
Sezione 6: Commenti	26
Esempi	26
Iniziare, Smettere, Continuare	27



Sezione 7: Conclusioni	29
Riflessioni	29
Conclusioni	31



Sezione 1: Introduction

Sei un leader che vale la pena seguire?

Un leader efficace deve saper partire da se stesso per arrivare agli altri. Peter Drucker, guru del management, sbalordì tutti quando affermò, in una intervista pubblicata sulla HBR: “io nella mia vita ho sbagliato tutto perché ho sempre insegnato ai manager a gestire i propri collaboratori e non sé stessi” . Questo strumento nasce con l’ idea di aiutare i “leader” a sviluppare le competenze nella gestione del cambiamento, offrendo la possibilità di ricevere un feedback dalle persone che contribuiscono direttamente alla realizzazione del cambiamento.

“Your foremost job as a leader is to take care of your own emotional energy and then help orchestrate the energy of those around you.” - Peter Drucker

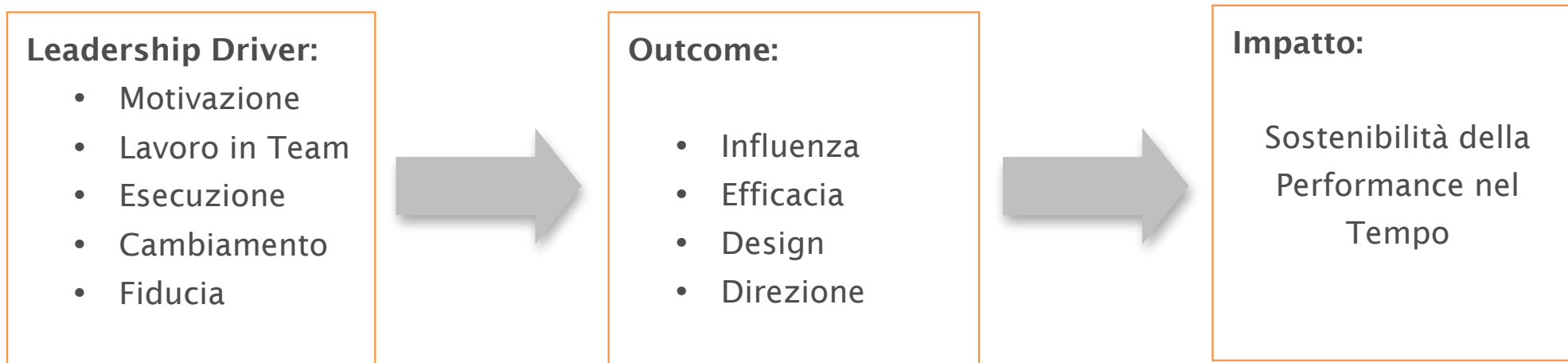
La leadership si misura con il cambiamento (John Kotter, 1999). Il lavoro del leader deve essere quello di rendere possibile il cambiamento; viviamo in tempi di rapido sviluppo, che richiedono grande attenzione alla performance e ai risultati, ma più del 70% dei cambiamenti aziendali fallisce. Le ragioni principali degli insuccessi sono da ricercare soprattutto nella modalità con cui i processi legati alle persone vengono gestiti o meglio non gestiti. Gli attori del cambiamento devono essere consapevoli della necessità di farsi carico della gestione delle dinamiche emotive che il cambiamento scatena nelle persone. Ogni cambiamento prevede almeno due livelli di intervento: quello sulle persone e quello sull’ organizzazione. Non possiamo cambiare le organizzazioni se non capiamo come cambiano le persone. Il leader “vive” nella relazione con gli altri, ha bisogno di prendersi cura del gruppo, di toccare la testa e il cuore delle persone per generare il cambiamento.

Le persone con cui interagisci frequentemente possono essere una preziosa fonte di informazioni sui tuoi comportamenti. Se confidi esclusivamente su un’ unica persona che ti conosce bene per ricevere un feedback, questo potrebbe risultare distorto. Quando il feedback è chiesto ad un gruppo più ampio di persone, invece, emerge una tendenza che rivela in maniera più precisa la tua performance in termini di Leadership.



Sezione 2: Il Modello Vital Signs

Il modello Vital Signs indaga i 5 driver principali di una leadership efficace. Tali aspetti hanno un impatto su 4 outcome al fine di garantire risultati duraturi nel tempo



Il modello è esposto graficamente nella prossima pagina.



Come hai già visto nell'Executive Summary, i driver sono organizzati in 4 macro aree che poggiano sul concetto di fiducia (al centro). Un leader efficace avrà un buon bilanciamento tra queste macro aree:

Strategia: Creazione di una visione di cambiamento e saper coinvolgere le persone per la sua realizzazione.	Operatività: Focalizzazione sulla parte di esecuzione personale e del team di lavoro.
Persone: Costruzione di team coesi e persone che puntino all'eccellenza.	Organizzazione: Attenzione ai processi organizzativi per rispondere ai bisogni operativi.



Azione:

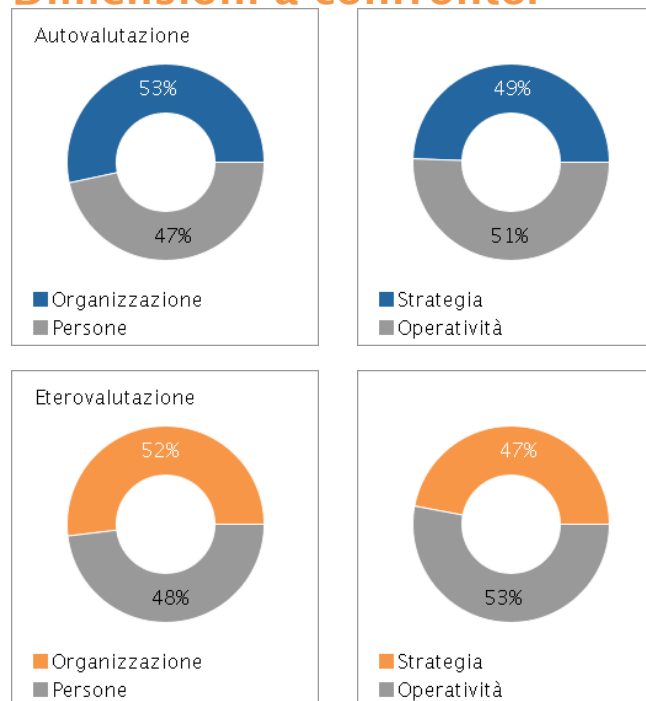
Considera il feedback che hai ricevuto finora.
Quanto è bilanciato il tuo profilo?

Relativamente alle 4 macro aree ...

Valutazione	Più alta	Più bassa
Auto	Esecuzione	Lavoro in team
Etero	Esecuzione	Cambiamento

È generalmente vero pensando a te come leader?
Quali sono le possibili implicazioni?

Dimensioni a confronto:



Sezione 3: I Driver nel Dettaglio

In queste pagine sono riportate le definizioni di ciascun driver e i punteggi che hai ottenuto. Le persone che hanno fornito un feedback sono indicate con il termine “rater” e, a seconda di come sono stati divisi, potresti avere diversi gruppi di rater.

Nei grafici successivi sono riportate le diverse risposte fornite dai gruppi di rater. Sotto la voce “Eterovalutazione” vi è l’insieme di tutte le persone che hanno fornito un feedback, ad eccezione di quello fornito da te stesso. “L’Eterovalutazione” può essere ulteriormente divisa in sottogruppi. Comunque, questo passaggio può essere fatto solo se la scomposizione non compromette l’anonimato delle persone che hanno espresso un feedback, dunque non tutte le categorie di rater possono essere necessariamente mostrate in maniera separata.

I tuoi Gruppi di Rater:

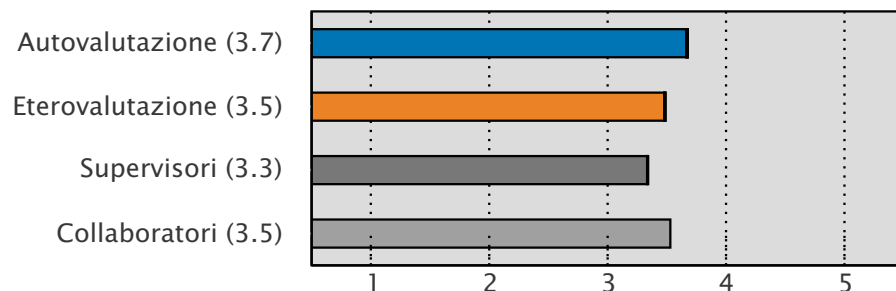
Categoria	Numero di rispondenti
Collaboratori	3
Supervisori	1



1. Motivazione

Definizione: “Definizione: “la motivazione è ciò che spinge la persona a mettere in atto un’azione o a raggiungere una meta e a mantenere l’impegno nel tempo” .”

Numerosi studi hanno esaminato quanto la leadership “faccia la differenza”. Vale a dire: dopo aver controllato tutte le altre variabili, qual è il contributo del leader ai risultati dell’organizzazione? La risposta è: il leader influenza il successo dell’organizzazione solo nella misura del 10–20%. Sono i collaboratori che rappresentano il vero “fattore umano”, nel restante 80–90%, che genera il maggiore successo. Sapere “perché” le persone decidono di collaborare è un’informazione importante per il leader; coinvolgere le persone nella definizione degli obiettivi, condividere le aspettative reciproche, riconoscere e valorizzare i loro punti di forza rappresentano elementi di successo.

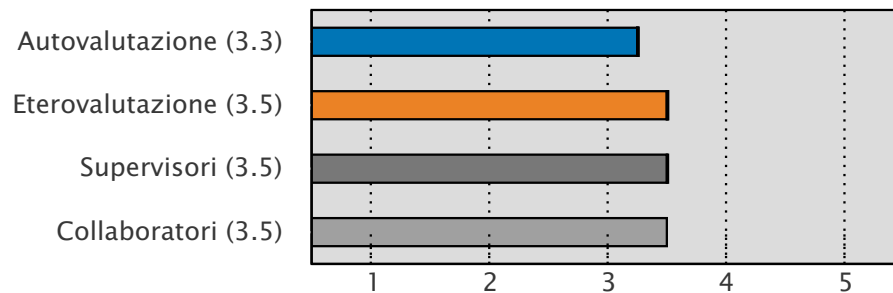


2. Lavoro in team

Definizione: “Definizione: “un modo di interagire in funzione di un obiettivo, avendo sviluppato un senso di appartenenza comune” . ”

Immaginate un direttore d’orchestra. La sua direzione è innanzitutto d’aiuto per la coordinazione dei musicisti fra loro, indicando il tempo, gli ingressi di strumenti, le voci e le dinamiche. Il gruppo di lavoro è anch’esso un organismo plurale complesso e delicato e muoversi all’interno di esso richiede capacità di coordinazione e integrazione tese al conseguimento di obiettivi comuni.

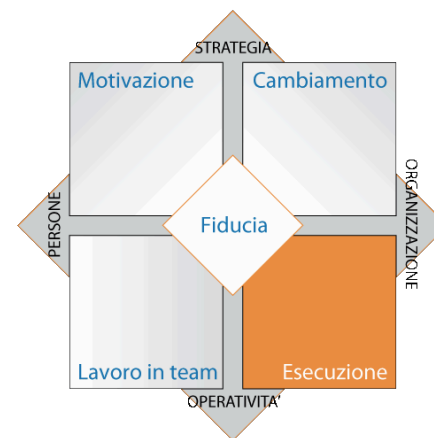
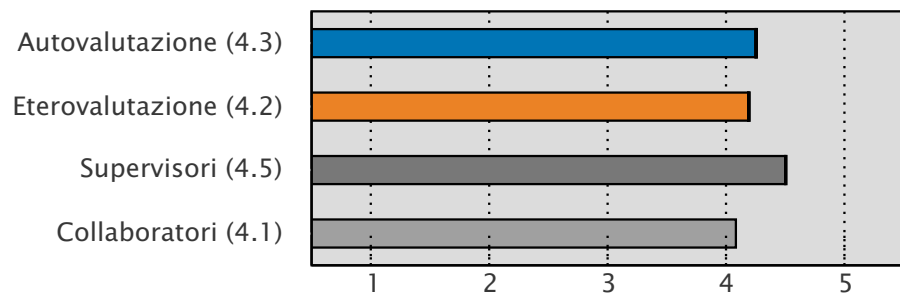
Il primo compito del leader è quello di essere di supporto agli altri, aiutare le persone a capire ciò che lui vede, rendere visibile quel che tende a rimanere “nascosto” . Questo passa attraverso la condivisione delle informazioni, l’accettazione dei diversi punti di vista e la diffusione della cultura del feedback.



3. Esecuzione:

Definizione: “Definizione: “capacità di intraprendere azioni conseguenti alle scelte strategiche” ”

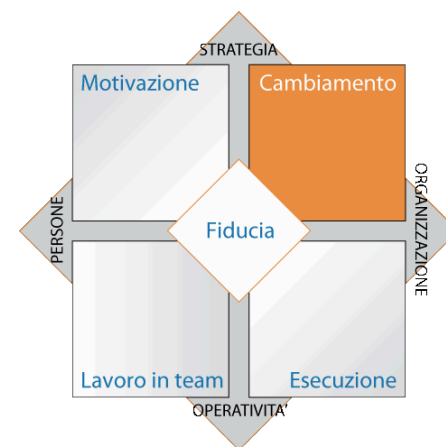
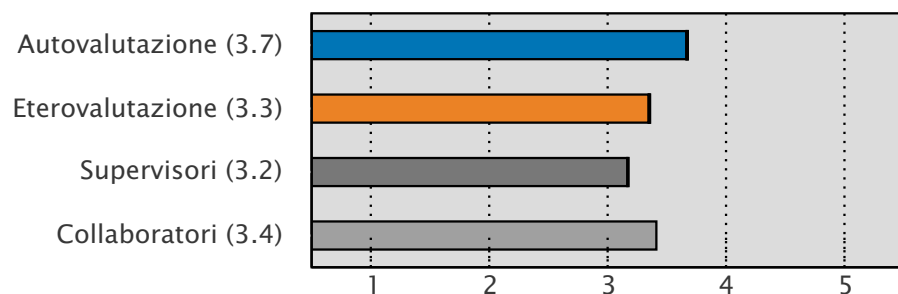
Formulare una buona strategia non basta. Un piano d’azione è veramente efficace quando si traduce nella sua realizzazione esecutiva. In questo senso è necessaria la definizione di un piano attraverso passi specifici così da monitorarne costantemente il progresso. Le persone hanno bisogno di avvertire l’importanza del proprio lavoro, di essere allineate rispetto agli obiettivi aziendali, di avere ownership.



4. Cambiamento

Definizione: *“Definizione: capacità di accettare il cambiamento, gestirlo e sostenerlo nel tempo.”*

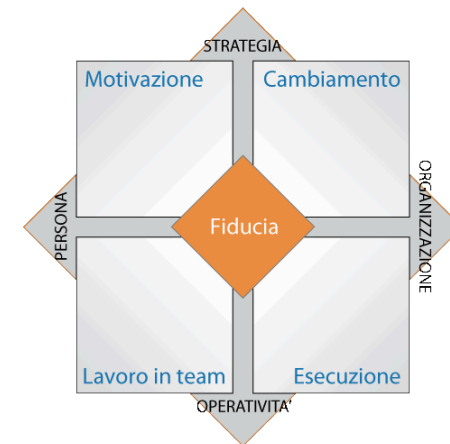
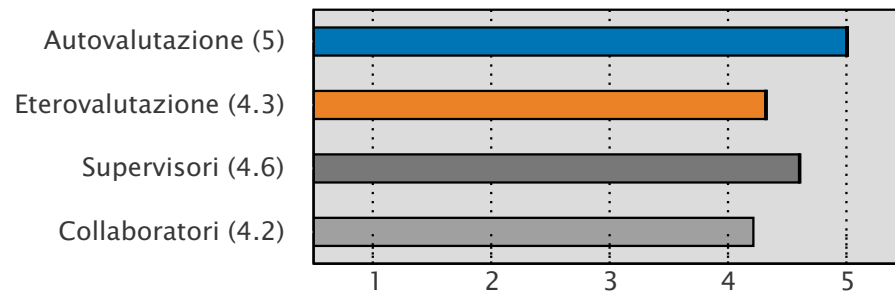
Il cambiamento è soprattutto un processo di apprendimento: esso comporta l’ acquisizione di un nuovo approccio, nuovi sistemi, nuovi modi di pensare e agire attraverso la modifica dei nostri schemi comportamentali. Il primo passo per cambiare i nostri schemi è quello di riconoscerli: una volta riconosciuti è possibile costruire un “nuovo contesto” . Per mettere in pratica un processo di cambiamento bisogna dunque partire da se stessi per arrivare agli altri. E’ necessario muovere le persone verso di esso, dividerne il senso, trovare il modo per fare avvertire alle persone il cambiamento come qualcosa di proprio.



5. Fiducia

Definizione: *“Definizione: sentimento di chi si fida dell’altro e vi si affida”*

La leadership non è qualcosa che si ha oppure si può fare autonomamente, è un tipo di “relazione” che si basa sulla fiducia. Le persone si fidano di chi fa accadere le cose, di chi raggiunge gli obiettivi e risultati tangibili. La fiducia rappresenta al tempo stesso il termometro emotivo delle relazioni. Essa va a misurare quanto le persone si sentono libere di esprimere le proprie idee, quanto si sentono al sicuro quando dicono qualcosa che non è in linea con il pensiero del leader. Creare una cultura di accettazione della diversità è la chiave per dare una spinta al potenziale delle persone e creare un senso di fiducia.



Sezione 4: Gli Outcome

Ci sono differenti indicatori del successo di un leader. Le ricerche ci dicono che i leader sono efficaci se eccellenti nei seguenti 4 outcome:



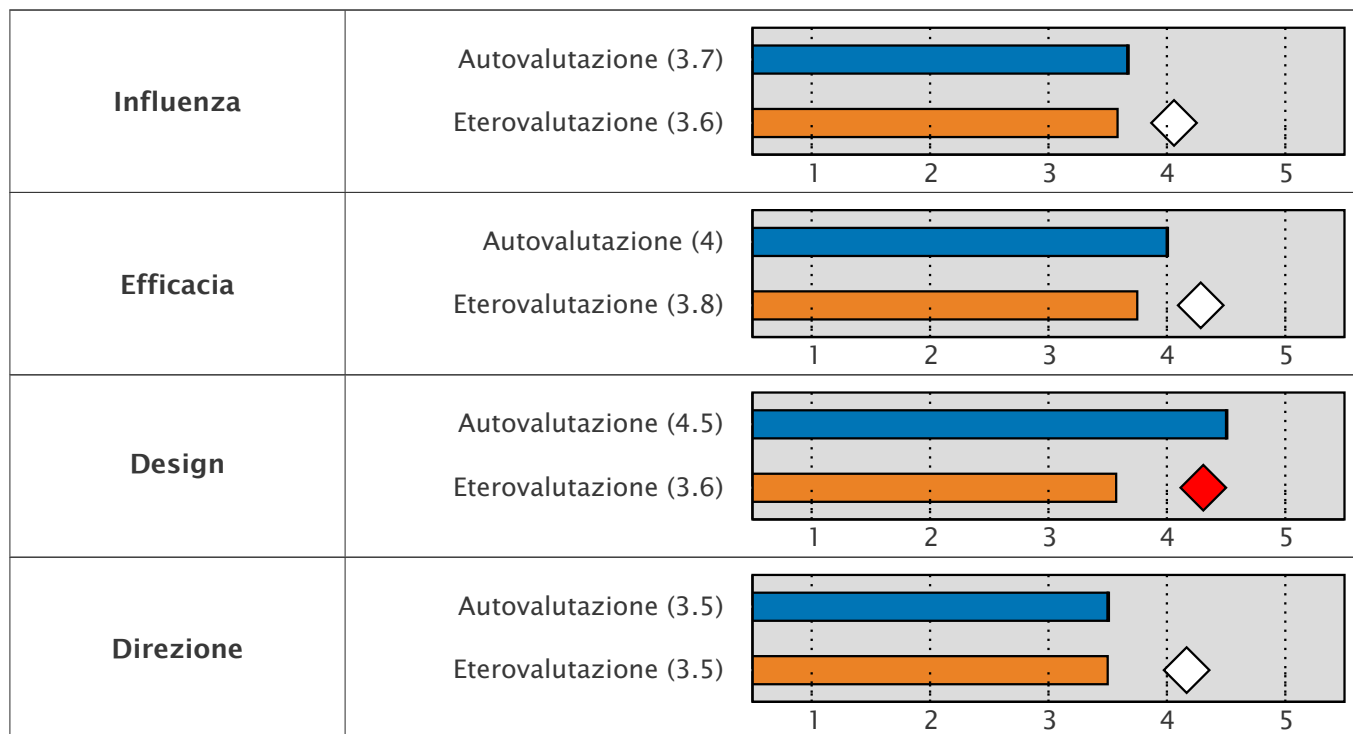
Influenza: costruzione di relazioni forti finalizzate al coinvolgimento delle persone.

Efficacia: generazione di risultati soddisfacenti.

Design: attenzione agli aspetti organizzativi di fronte ad un nuovo progetto/processo, finalizzata ad una gestione efficace della complessità (necessità di pianificare il processo, individuare le competenze, considerare i ruoli, la cultura organizzativa, ...).

Direzione: definizione di una vision percorribile e coinvolgente.





I grafici forniscono un'overview del feedback che hai ricevuto relativamente alla parte outcome.

La barra blu (più in alto) mostra la tua autovalutazione mentre quella arancione indica come ti hanno valutato le altre persone.

Se il diamante è **verde** significa che il punteggio ottenuto si trova nella zona dei top performer per quella specifica dimensione (25% di performance più alto). Se **bianco** il punteggio è nella media. Se invece il diamante appare di colore **rosso**, significa che gli eterovalutatori vedono in questa dimensione una potenziale area di miglioramento.

Sezione 5: Dati Numerici

Questa tabella mostra i punteggi dell'autovalutazione e dell'eterovalutazione per ogni parte del modello Leadership Vital Signs; queste sono le stesse informazioni che abbiamo riportato nelle pagine precedenti ma sintetizzate in un'unica tabella.

Area	Autovalutazione	Eterovalutazione	Supervisor	Collaboratori
Motivazione	3.67	3.48	3.33	3.53
Lavoro in team	3.25	3.5	3.5	3.5
Esecuzione	4.25	4.19	4.5	4.08
Cambiamento	3.67	3.35	3.17	3.41
Fiducia	5	4.32	4.6	4.21
Influenza	3.67	3.58	3.67	3.56
Efficacia	4	3.75	4	3.67
Design	4.5	3.57	4	3.4
Direzione	3.5	3.5	3.5	3.5



Principali Gap

Di seguito sono riportati gli item per i quali è stato rilevato un gap (cioè una differenza) tra la tua percezione (autovalutazione) e quella che gli altri hanno di te. Per ciascuno di essi c'è uno spazio riservato alla tua riflessione su quel gap.

Autovalutazione maggiore dell'eterovalutazione:

Item	Autovalutazione	Eterovalutazione
20. presta molta attenzione ai miei bisogni	5	3.25
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
31. nel progettare utilizza un approccio sistemico (dando rilevanza in egual misura alla pianificazione del processo, persone, competenze, ruoli, cultura organizzativa, ...)	4	2.33
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
25. concluso un processo di cambiamento, riflette con me sui risultati ottenuti	5	3.5
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
9. mi porta ad agire in maniera innovativa	4	2.67



Item	Autova- lutazione	Eterova- lutazione
<p><i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i></p>		



Eterovalutazione maggiore dell'autovalutazione:

Item	Autovalutazione	Eterovalutazione
14. riesce a coinvolgere efficacemente le persone nei processi di cambiamento	2	4
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
24. è abile ad utilizzare i miei punti di forza	2	4
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
13. favorisce la coesione tra le persone	2	3.25
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		
3. è bravo a favorire la circolazione delle informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività	3	4.25
<i>Che cosa puoi imparare da quanto emerso?</i>		



Analisi delle Risposte

La tabella seguente mostra, per ogni item, il numero delle persone che hanno espresso un feedback pari a 1, 2, 3, 4, 5. Nell'ultima colonna sulla destra è indicato il punteggio medio (eterovalutazione). Il punteggio che ti sei attribuito è, per ogni item, evidenziato in blu.

Item	1	2	3	4	5	Media
1. è molto attento a dimostrare il suo apprezzamento per il lavoro che svolgo	0	1	1	1	1	3.5
2. c'è coerenza tra gli obiettivi che assegna e il risultato finale	0	0	1	1	2	4.25
3. è bravo a favorire la circolazione delle informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività	0	0	1	1	2	4.25
4. riesce a far percepire il cambiamento come un'opportunità	0	1	3	0	0	2.75
5. se mi fa una promessa la mantiene	0	0	0	1	3	4.75
6. si impegna ogni giorno a rendere piacevole il suo lavoro con me	0	1	0	2	1	3.75
7. delega in maniera efficace	0	0	2	1	1	3.75
8. punta molto sul lavoro di gruppo	0	0	3	1	0	3.25
9. mi porta ad agire in maniera innovativa	0	1	2	0	0	2.67
10. è una persona autentica e sincera	0	0	0	2	1	4.33
11. valorizza le differenze di pensiero	0	2	0	0	1	3
12. monitora frequentemente lo svolgimento delle attività	0	0	1	2	1	4
13. favorisce la coesione tra le persone	0	1	1	2	0	3.25

Item	1	2	3	4	5	Media
14. riesce a coinvolgere efficacemente le persone nei processi di cambiamento	0	0	1	2	1	4
15. ha delle ottime capacità professionali	0	0	0	3	1	4.25
16. chiarisce che cosa si aspetta da me	1	0	1	1	1	3.25
17. rispetta i tempi stabiliti	0	0	0	1	3	4.75
18. è un trasciatore	0	1	1	2	0	3.25
19. ha ottime capacità relazionali	0	0	1	2	1	4
20. presta molta attenzione ai miei bisogni	0	1	2	0	1	3.25
21. mi incoraggia a dare e ricevere feedback	0	2	0	1	1	3.25
22. mi spiega i motivi dei cambiamenti in maniera convincente	0	0	2	1	1	3.75
23. mi ispira fiducia	0	0	1	1	2	4.25
24. è abile ad utilizzare i miei punti di forza	0	0	1	2	1	4
25. concluso un processo di cambiamento, riflette con me sui risultati ottenuti	0	1	1	1	1	3.5
26. è per me fonte di ispirazione	0	1	2	1	0	3
27. seguo le sue idee	0	0	1	3	0	3.75
28. lavora con me affinché io possa raggiungere obiettivi importanti	0	1	1	2	0	3.25
29. raggiunge obiettivi eccellenti	0	0	0	3	1	4.25
30. è attivamente coinvolto in progetti importanti per la nostra organizzazione	0	0	0	2	2	4.5

Item	1	2	3	4	5	Media
31. nel progettare utilizza un approccio sistemico (dando rilevanza in egual misura alla pianificazione del processo, persone, competenze, ruoli, cultura organizzativa, ...)	0	2	1	0	0	2.33
32. è focalizzato su obiettivi a lungo termine	0	0	4	0	0	3
33. è abile nel trasmettermi la sua visione	0	0	1	2	1	4
34. seguo le sue indicazioni	0	0	1	2	1	4



Sezione 6: Commenti

Esempi

Le persone che hanno espresso i loro feedback hanno fornito i seguenti esempi e commenti per chiarire le risposte che hanno dato circa i tuoi comportamenti e le tue abitudini. I commenti che hai inserito tu sono invece evidenziati in blu.



Iniziare, Smettere, Continuare

Alle persone che hanno espresso un feedback (e anche a te) è stato chiesto di rispondere a quattro domande finali per aiutarti ad individuare le aree di forza e di miglioramento e passare quindi all'azione. I commenti a queste domande sono elencati di seguito; i tuoi commenti appaiono in blu.

INIZIARE - Cosa ti piacerebbe che Sample iniziasse a fare o facesse più frequentemente?

- Vorrei trovare canali di comunicazione alternativi per puntare sulla coesione
- che stesse più attento alle relazioni tra i suoi sottoposti, intervenendo se necessario
- Valorizzare anche i pensieri degli altri, ascoltare di più.
- Che iniziasse a coinvolgere più frequentemente e che facesse sentire gli altri coinvolti nei processi

SMETTERE - Cosa ti piacerebbe che Sample smettesse di fare (o facesse di meno)?

- andare avanti e non dare feedback negativi
- che smettesse di lavorare fino a tardi e fosse meno stressato
- Fissarsi sulle proprie idee, anche quando possono risultare sbagliate
- Lamentarsi continuamente

CONTINUARE - Cosa ti piacerebbe che Sample continuasse a fare?



- precisione e senso
- che motivasse così fortemente le persone a fare bene e che continuasse a dare consigli per migliorare e crescere
- Che continuasse a lavorare con questa motivazione e creando questa atmosfera serena e adatta al lavoro in gruppo
- Che continuasse ad ottenere buoni risultati, ma magari con un metodo diverso

Hai altre riflessioni sulla leadership di Sample?

- Sicuramente un ottimo capo con cui crescere e imparare



Sezione 7: Conclusioni

Riflessioni

Rispondendo a queste domande, il report potrà esserti ancora più utile
Cosa stai provando in questo momento in relazione a quanto hai appena letto?
Hai trovato particolarmente significativo qualcuno dei feedback ricevuti?
Quale area del modello ti piacerebbe sviluppare? Perché?
Quali aree del modello ritieni siano tuoi punti di forza? Potresti usare maggiormente queste aree?



Piano d'Azione

Quali sono i prossimi passi per lo sviluppo della tua leadership?

Obiettivo	Benefici	Step Operativi
Qual è per te un obiettivo chiave?	Quali sono i benefici?	Quali sono alcuni step in direzione dell'obiettivo?
1		
2		
3		



Conclusioni

Vorremmo concludere con tre spunti di riflessione relativi a questo report:

Cosa significano questi dati?

Il Leadership Vital Signs Report è stato concepito per fornire feedback ed informazioni che tu possa prendere in considerazione. Queste informazioni non costituiscono “la verità”, non riguardano te stesso in qualsiasi circostanza e non sono permanenti. Molte persone ritengono che questo tipo di informazione abbia grande importanza, ma la sua utilità dipende da molte variabili e soprattutto da quanto sei disposto ad imparare da questa esperienza.

Perché utilizzarli?

Le ricerche e l’esperienza hanno dimostrato che le competenze del modello Vital Signs di Six Seconds sono importanti per avere successo nel lavoro essendo connesse alla qualità delle relazioni interpersonali, all’efficacia e alla capacità di saper guidare gli altri. Dunque, ti invitiamo a riflettere sui risultati di questo report e a considerarne l’impatto nella tua vita quotidiana.

Come puoi utilizzarli?

La tua attuale Leadership non è permanente. Le ricerche e l’esperienza dimostrano che tutti gli aspetti del modello indagato sono capacità che si possono apprendere. Dunque, se ci sono aspetti della tua Leadership che vuoi cambiare, è possibile farlo!



La Linea Vital Signs:

- LVS** Leadership Vital Signs: feedback sulla tua efficacia come Leader.
- TVS** Team Vital Signs: identificazione di opportunità e ostacoli per un' ottimale performance di team.
- OVS** Organizational Vital Signs: misurazione degli indicatori chiave relativi al clima e all' engagement organizzativo.

La Linea Vital Signs è stata pubblicata da Six Seconds.

Six Seconds è un network internazionale con sedi in tutto il mondo. Con la presenza in più di 50 paesi, metodologie innovative, percorsi didattici integrati, tool diagnostici e processi di consulenza, Six Seconds è il leader mondiale nello sviluppo delle competenze fondamentali per la performance e il cambiamento di leader, team ed organizzazioni.

www.6seconds.org

