

LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX



REPORT DI

HELEN SAMPLE
Gennaio 2024

REALIZZATO DA



KAISER
leadership solutions



LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

HELEN SAMPLE

VICE PRESIDENTE NORD AMERICA
AZIENDA ESEMPIO

DA QUANTO TEMPO NEL RUOLO ATTUALE

0 ANNI, 6 MESI

ESPERIENZA MANAGERIALE

13 ANNI, 3 MESI

FEEDBACK DA 15 OSSERVATORI TOTALI

- M** Manager (1)
- A** Altri Senior Leader (2)
- C** Colleghi (4)
- R** Riporti Diretti (8)

USO PREVISTO

Il Leadership Versatility Index[®] ha lo scopo di fornire feedback per aumentare la consapevolezza di sé e supportare i manager nello sviluppo di competenze di leadership ancora più efficaci. Non è stato creato per fornire informazioni per prendere decisioni in processi di assunzione, promozione, retribuzione o uscita e non deve essere utilizzato come unica fonte di informazioni per tali decisioni.

QUESTO REPORT È CONFIDENZIALE E NON PUÒ ESSERE DISTRIBUITO SENZA PERMESSO.

Leadership Versatility Index, version 5.0
U.S. Patent No. 7,121,830

Tutti i diritti riservati

Publicato da
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

Il metodo di assessment LVI è stato sviluppato da Bob Kaplan e Rob Kaiser presso la Kaplan DeVries Inc.

NORME

Con l'obiettivo di rendere i risultati confrontabili, le norme sono rappresentate da un campione con le seguenti caratteristiche:

NORMA DEL GRUPPO:

21.596 PARTECIPANTI

VALUTATO DA:

291.961 OSSERVATORI

REGIONE

USA/Canada	41,9%
Europa	27,1%
Asia/Pacifico	14,6%
Medio Oriente/Africa	9,2%
America Latina	4,6%
Altro	2,6%

SETTORE

Aerospaziale e Difesa	2,4%
Edilizia e Materiali	2,7%
Beni di consumo	5,3%
Istruzione e Formazione	2,3%
Intrattenimento & Ospitalità	7,8%
Servizi finanziari	7,9%
Ente governativo	4,3%
Assistenza sanitaria	12,4%
Manufatturiero e Industriali	15,7%
Media	2,3%
Petrolio e Gas	3,1%
Servizi professionali	1,3%
Commercio al dettaglio	3,7%
Organizzazioni sportive	0,5%
Tecnologia & Internet	16,7%
Telecomunicazioni	4,1%
Trasporti	2,6%
Servizi pubblici	0,4%
Altro	4,5%

LIVELLO

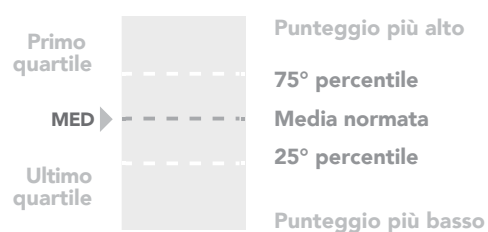
C-suite (Alta Direzione)	8,1%
Executive	36,8%
Direttore	30,3%
Manager	17,0%
Supervisore	7,7%

DATI DEMOGRAFICI

	MED	RANGE
Età (anni)	43,3	19 - 80
Esperienza manageriale (anni)	12,5	0,25 - 50
Tempo nel lavoro attuale (anni)	3,7	0,25 - 30
Uomo Donna Non binario	68% 31% <1%	

VISUALIZZAZIONE DELLE NORME

Le norme sono presentate per risultati specifici con la grafica che segue:



CONTESTO DELL'ASSESSMENT

MODELLO COMPORTAMENTALE

La versatilità è la capacità di leggere e rispondere a condizioni mutevoli usando un'ampia gamma di comportamenti, senza farsi condizionare da bias nella scelta di alcune modalità di azione rispetto ad altre.

Il Leadership Versatility Index (LVI) misura la versatilità su due coppie di dimensioni della leadership. Ogni coppia è una combinazione di comportamenti opposti ma complementari che riflettono le tensioni e i compromessi che fanno della leadership un esercizio di equilibrio.

Il modello distingue il "come" della leadership, in termini di stile di interazione con le persone, rispetto al "cosa", in termini di focus nella conduzione dell'organizzazione.



SCALA DI VALUTAZIONE

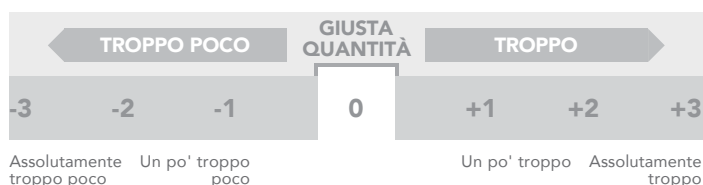
Espandere la propria versatilità non significa solo rafforzare le aree meno sviluppate; può anche comportare la calibrazione dei punti di forza di cui potresti abusare di tanto in tanto.

Piuttosto che valutarti come "buono o cattivo", il feedback su LVI ti consiglia quali comportamenti enfatizzare di più e quali enfatizzare di meno per conciliare al meglio le esigenze contrastanti connesse all'esercizio della leadership.

Quanto un comportamento sia troppo poco, giusto o troppo, dipende dalla situazione. Ad esempio, i valori e le norme culturali, la sfida di business e le esigenze delle persone cui lavori aiutano a determinare quanto

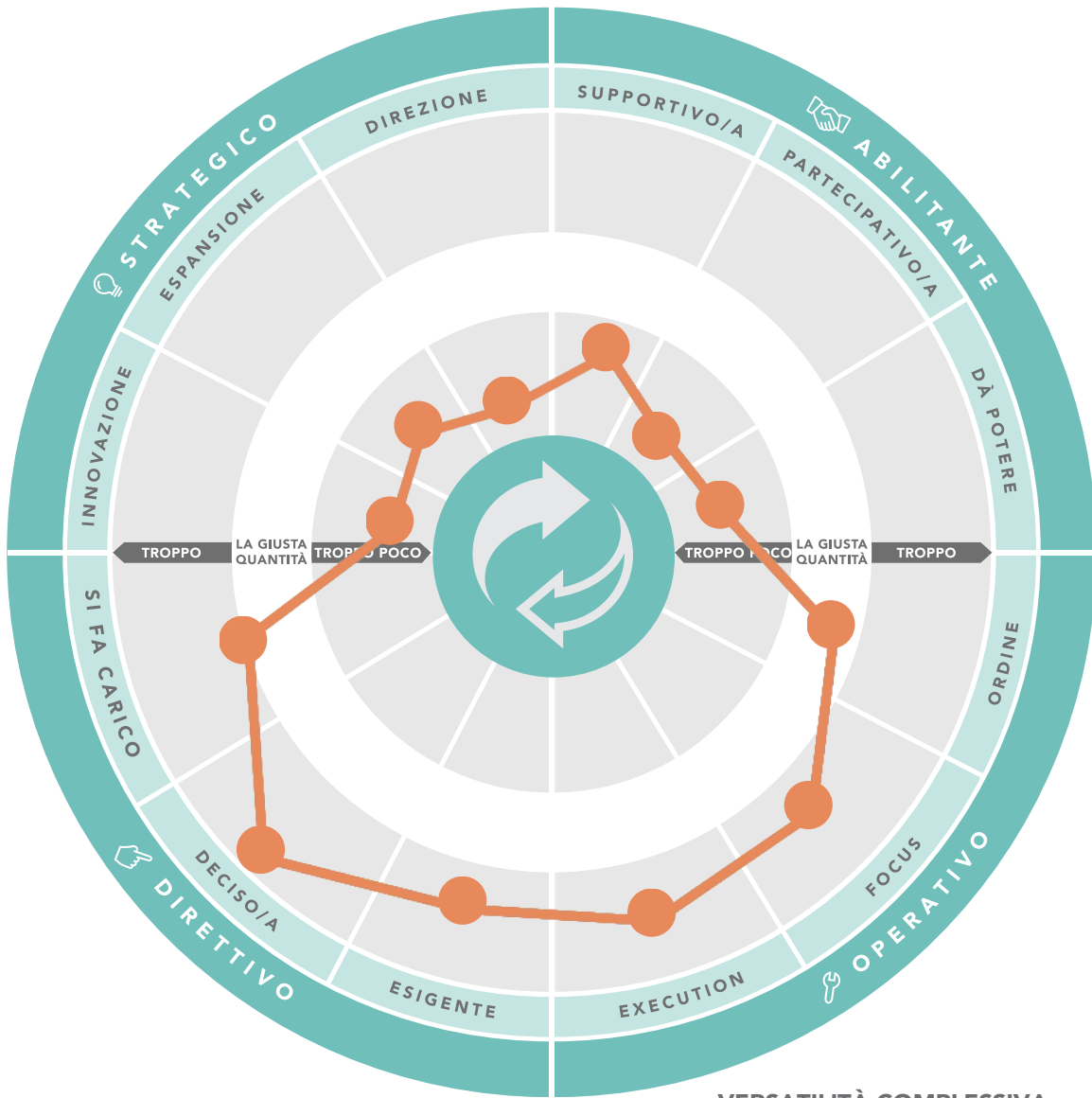
è appropriato di un particolare comportamento.

Il tuo comportamento è stato valutato su una scala unica nel suo genere. A differenza della tipica scala di valutazione in cui "i punteggi più alti sono migliori", il punteggio ideale si trova al centro di questa scala, 0, "La giusta quantità".



FEEDBACK SCRITTO

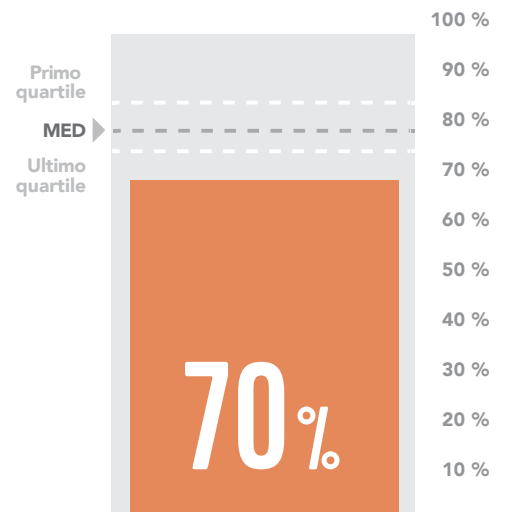
Alla fine del report, troverai un feedback qualitativo per integrare le valutazioni quantitative. I commenti spesso elaborano e chiariscono ulteriormente il significato delle valutazioni. Possono anche aprire alcuni temi non menzionati dagli item di valutazione.



VERSATILITÀ COMPLESSIVA

Questi risultati riassumono la visualizzazione complessiva a 360 gradi dei feedback forniti da 15 osservatori raggruppati nei 4 gruppi di valutatori che ti hanno fornito feedback (questi risultati non includono la tua autovalutazione). I punteggi vengono calcolati come media globale: la media complessiva dei punteggi medi di ciascuno dei 4 gruppi di valutatori. Pertanto, ogni gruppo di valutatori contribuisce in modo uguale alla valutazione complessiva.

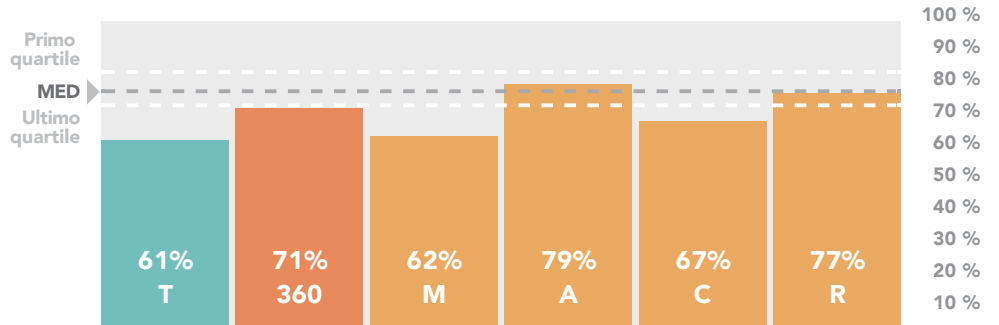
Il tuo punteggio complessivo di versatilità è mostrato a destra. La percentuale rappresenta quanto il tuo profilo si avvicina a un cerchio perfetto. Un punteggio pari al 100% significa che tutto è stato valutato in "giusta quantità"; i punteggi sono inferiori al 100% nella misura in cui alcuni elementi sono classificati "troppo poco" o "troppo" presenti.



COME ESERCITI LA LEADERSHIP SINTESI

VERSATILITÀ DIRETTIVA E ABILITANTE

quanto dimostri di esercitare il potere personalmente e di darlo agli altri



DIRETTIVO

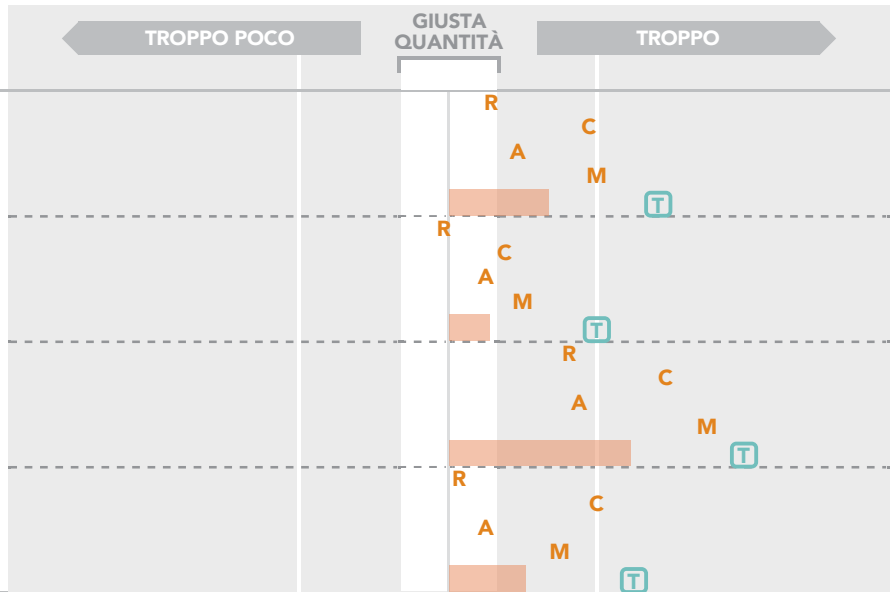
afferma il potere personale e di ruolo

Complessivo

Si fa carico

Deciso/a

Esigente



ABILITANTE

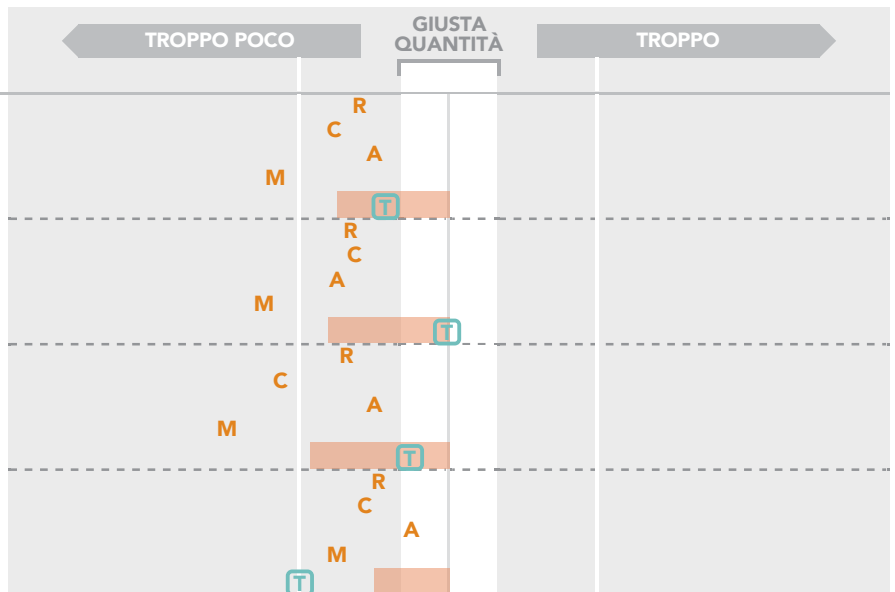
coinvolge le persone e le mette in condizione di dare il meglio di sé

Complessivo

Dà potere

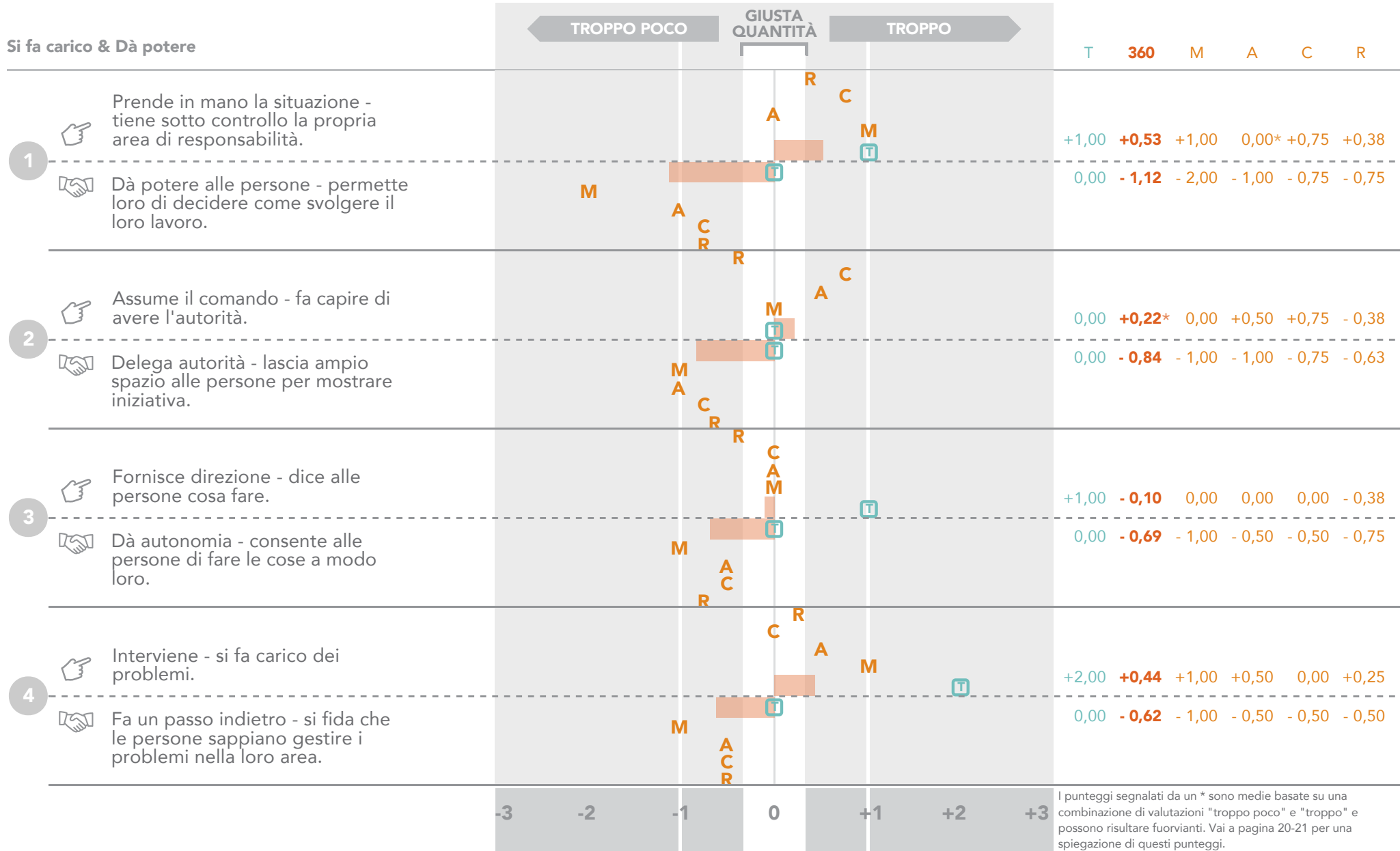
Partecipativo/a

Supportivo/a



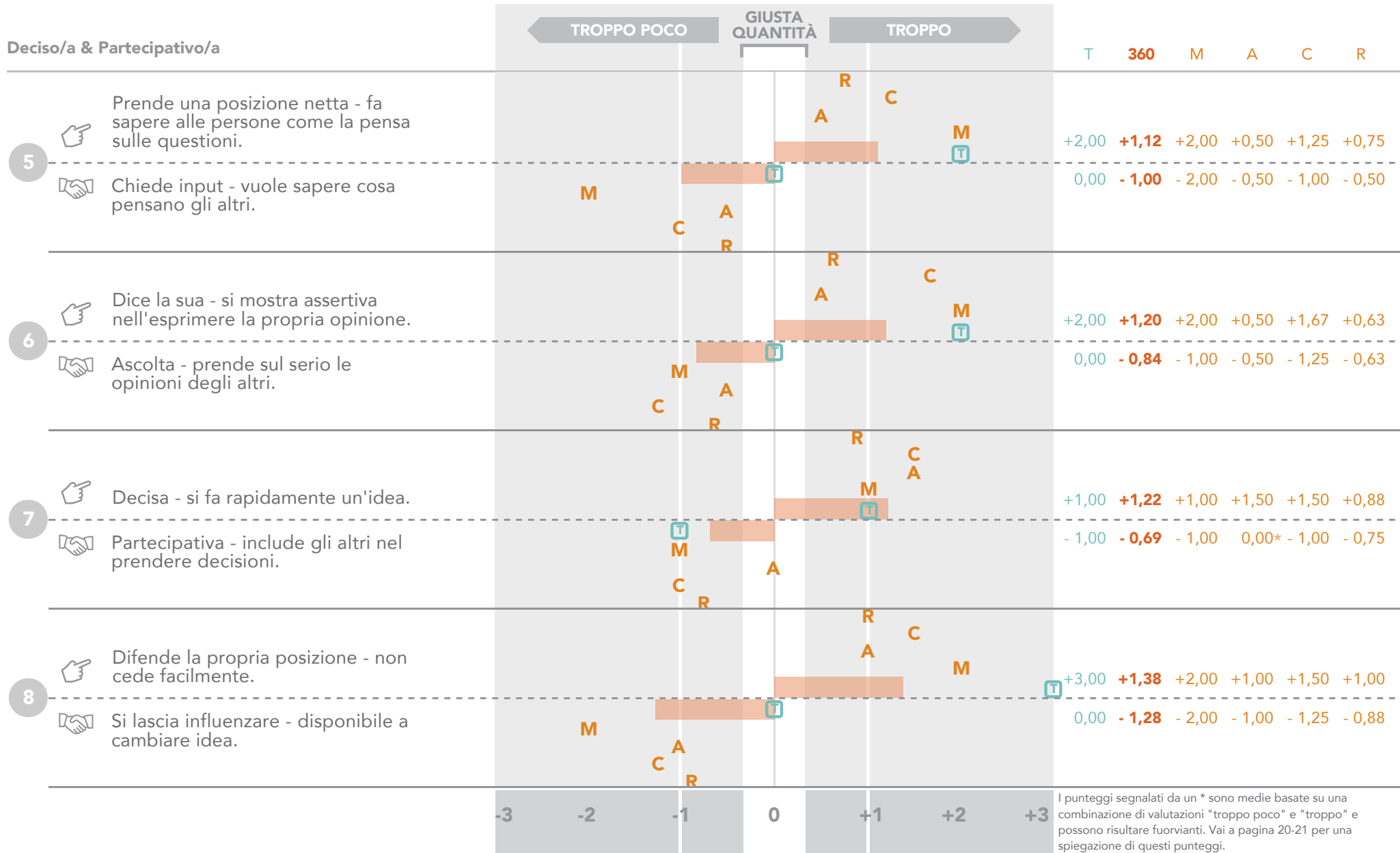
T Tu 360 Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

COME ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



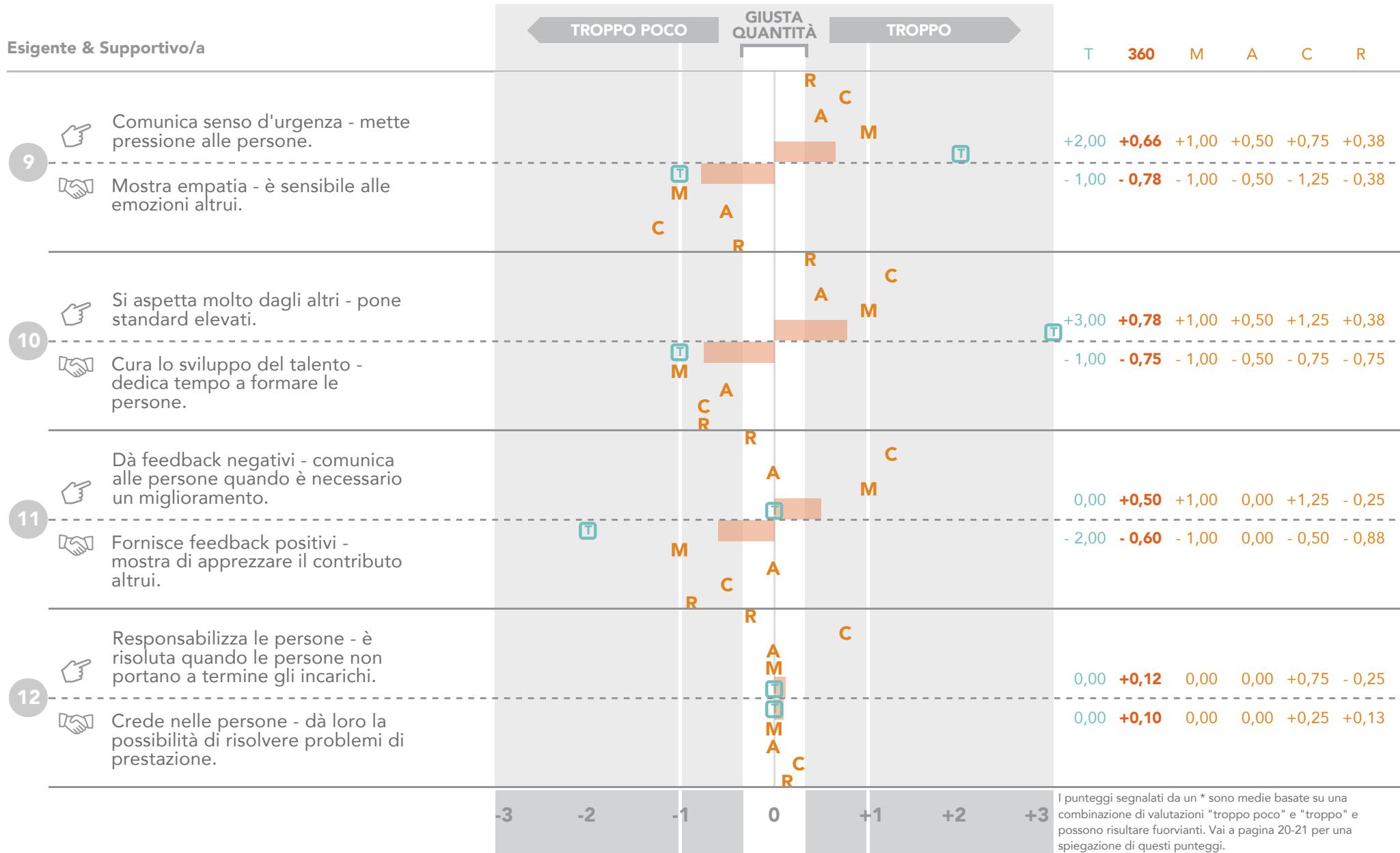
T Tu 360 Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

COME ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



T Tu
 360 Media di M, A, C & R
 M Manager (1)
 A Altri Senior Leader (2)
 C Colleghi (4)
 R Riporti Diretti (8)

COME ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



T Tu
 360 Media di M, A, C & R
 M Manager (1)
 A Altri Senior Leader (2)
 C Colleghi (4)
 R Riporti Diretti (8)

COME ESERCITI LA LEADERSHIP DISTRIBUZIONE DELLE VALUTAZIONI

DIRETTIVO

ABILITANTE

	TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO					TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO			
	M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R		M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R
Si fa carico																							
1 In controllo	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0	
2 Assume il comando	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0	
3 Fornisce direzione	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0	
4 Interviene	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0	
Deciso/a																							
5 Prende posizione	0	0	0	0	0	5	10	1	1	4	4	1	1	3	4	9	6	0	0	0	0	0	
6 Assertiva	0	0	0	0	0	5	9	1	1	3	4	1	1	4	5	11	4	0	0	0	0	0	
7 Decisa	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4	1	1	3	5	10	4	1	0	1	0	0	
8 Difende la propria posizione	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0	
Esigente																							
9 Mette pressione alle persone	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3	1	1	4	3	9	6	0	0	0	0	0	
10 Ha aspettative elevate	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0	
11 Dà feedback negativi	0	0	0	2	2	8	5	1	0	3	1	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1	
12 Responsabilizza le persone	0	0	0	3	3	8	4	0	0	3	1	0	0	0	1	1	11	3	0	0	1	2	
Totale	0	1	0	12	13	81	85	9	11	33	32	11	13	32	50	106	69	5	0	1	1	3	
Percentuale	0%	4%	0%	13%	7%	45%	47%	75%	46%	70%	33%	92%	54%	67%	52%	59%	38%	3%	0%	4%	2%	3%	

TOTALI Somma tra M, A, C & R (15) **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

COME ESERCITI LA LEADERSHIP VALUTAZIONI DELLA GIUSTA QUANTITÀ

Le seguenti conteggi indicano la frequenza con cui hai ottenuto la valutazione "la giusta quantità": indicano che il valutatore pensava che tendi a usare quel comportamento nella misura adeguata e nelle situazioni corrette.

DIRETTIVO

	GIUSTA QUANTITÀ				
	T	TOTALE	M	A	C R
Si fa carico					
1 In controllo	0	6	0	0	1 5
2 Assume il comando	1	8	1	1	1 5
3 Fornisce direzione	0	12	1	2	4 5
4 Interviene	0	9	0	1	4 4
Deciso/a					
5 Prende posizione	0	5	0	1	0 4
6 Assertiva	0	5	0	1	0 4
7 Decisa	0	4	0	0	0 4
8 Difende la propria posizione	0	2	0	0	0 2
Esigente					
9 Mette pressione alle persone	0	7	0	1	1 5
10 Ha aspettative elevate	0	7	0	1	1 5
11 Dà feedback negativi	1	8	0	2	1 5
12 Responsabilizza le persone	1	8	1	2	1 4
Totale	3	81	3	12	14 52
Percentuale	25%	45%	25%	50%	30% 54%

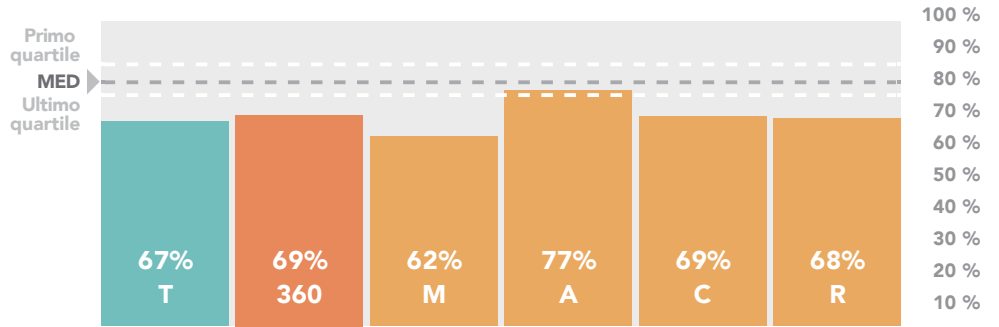
ABILITANTE

	GIUSTA QUANTITÀ				
	T	TOTALE	M	A	C R
Dà potere					
1 Dà potere alle persone	1	4	0	0	1 3
2 Delega	1	5	0	0	1 4
3 Dà autonomia	1	7	0	1	2 4
4 Fa un passo indietro	1	9	0	1	2 6
Partecipativo/a					
5 Chiede input	1	6	0	1	1 4
6 Ascolta	1	4	0	1	0 3
7 Partecipativa	0	4	0	0	1 3
8 Si lascia influenzare	1	4	0	0	1 3
Supportivo/a					
9 Mostra empatia	0	6	0	1	0 5
10 Forma le persone	0	4	0	1	1 2
11 Dà feedback positivi	0	5	0	2	2 1
12 Dà alle persone una possibilità	1	11	1	2	3 5
Totale	8	69	1	10	15 43
Percentuale	67%	38%	8%	42%	31% 45%

T Tu **TOTALI** Somma tra M, A, C & R (15) **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

VERSATILITÀ STRATEGICA E OPERATIVA

quanto dimostri di avere una visione del futuro e di mettere in atto azioni per farla accadere



STRATEGICO

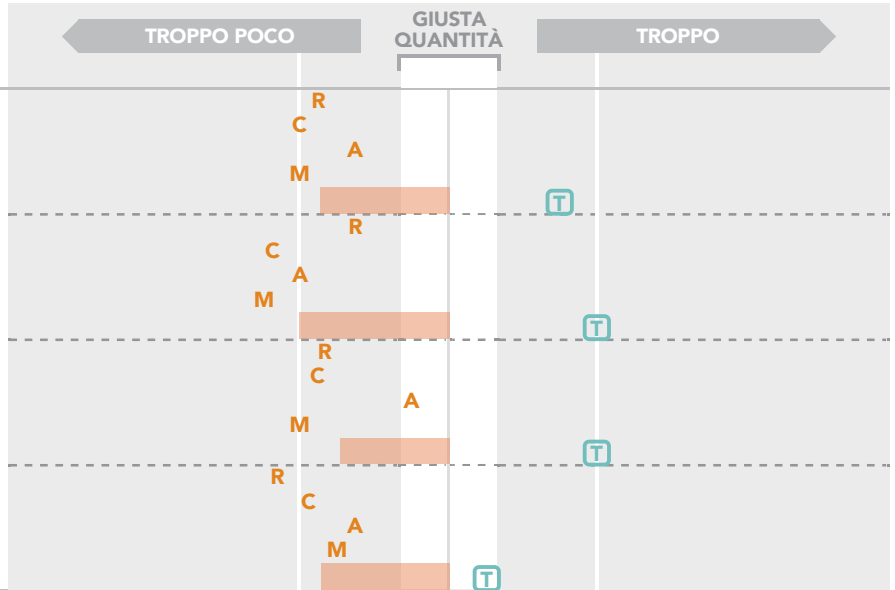
crea le condizioni per il successo a lungo termine dell'organizzazione

Complessivo

Direzione

Espansione

Innovazione



OPERATIVO

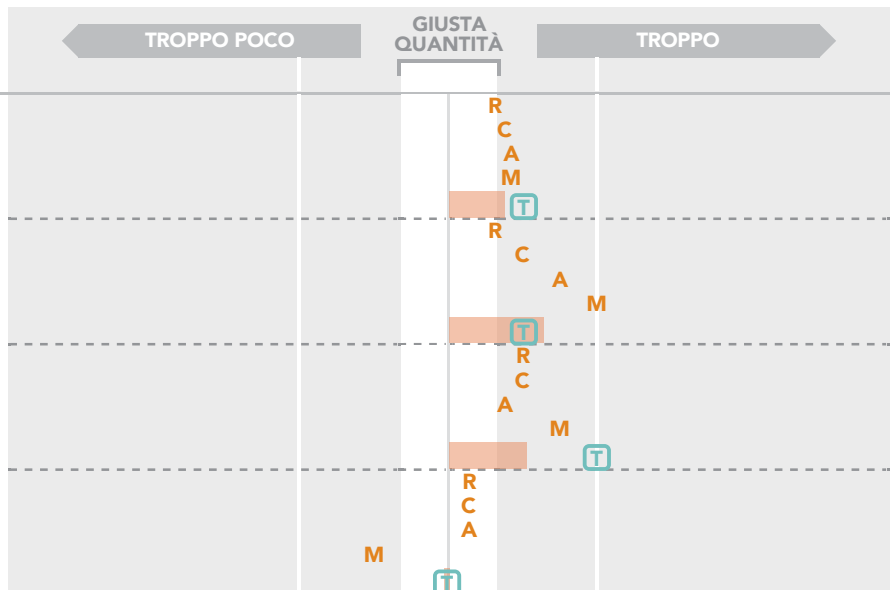
spinge l'organizzazione a concentrarsi sui dettagli operativi

Complessivo

Execution

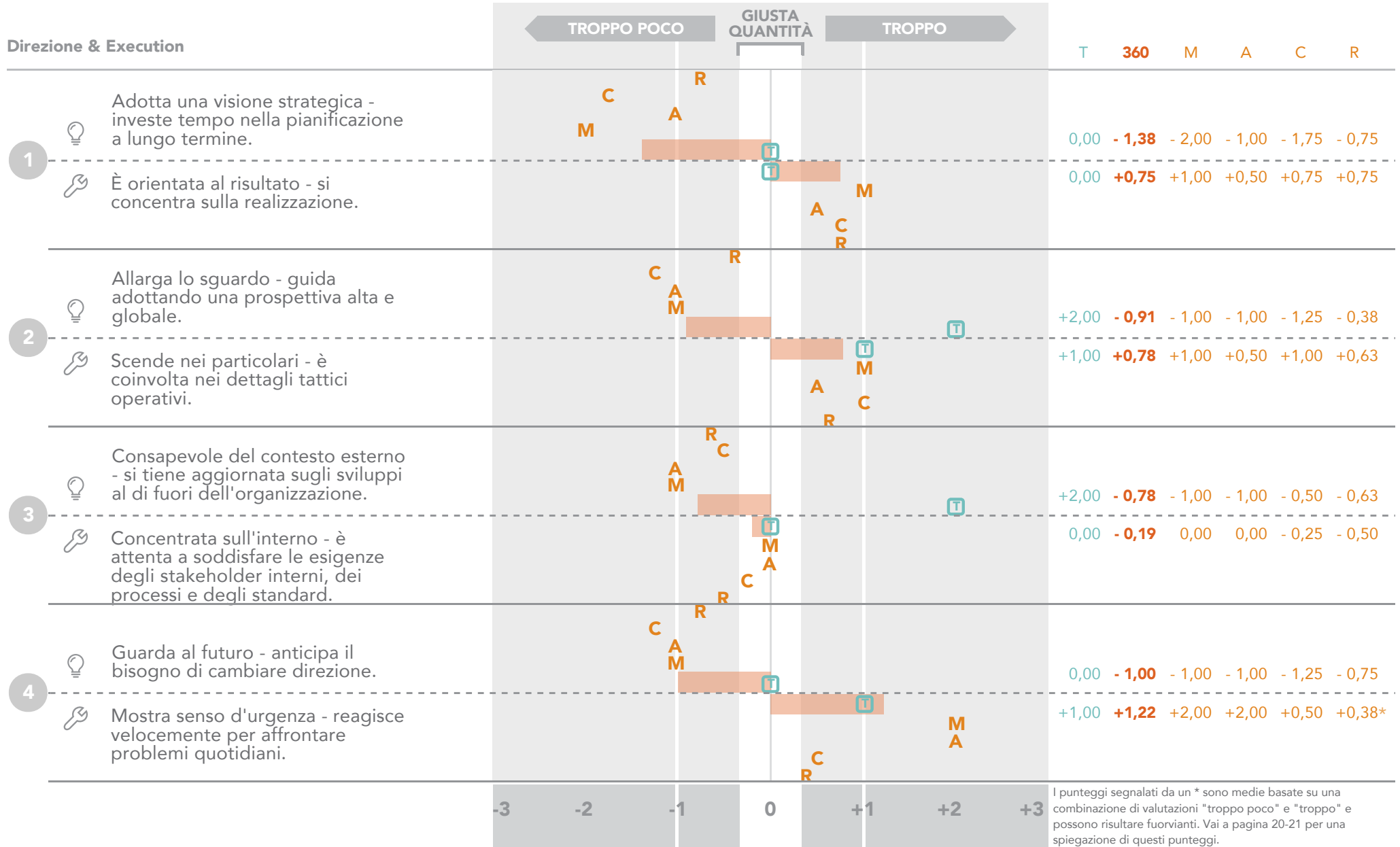
Focus

Ordine



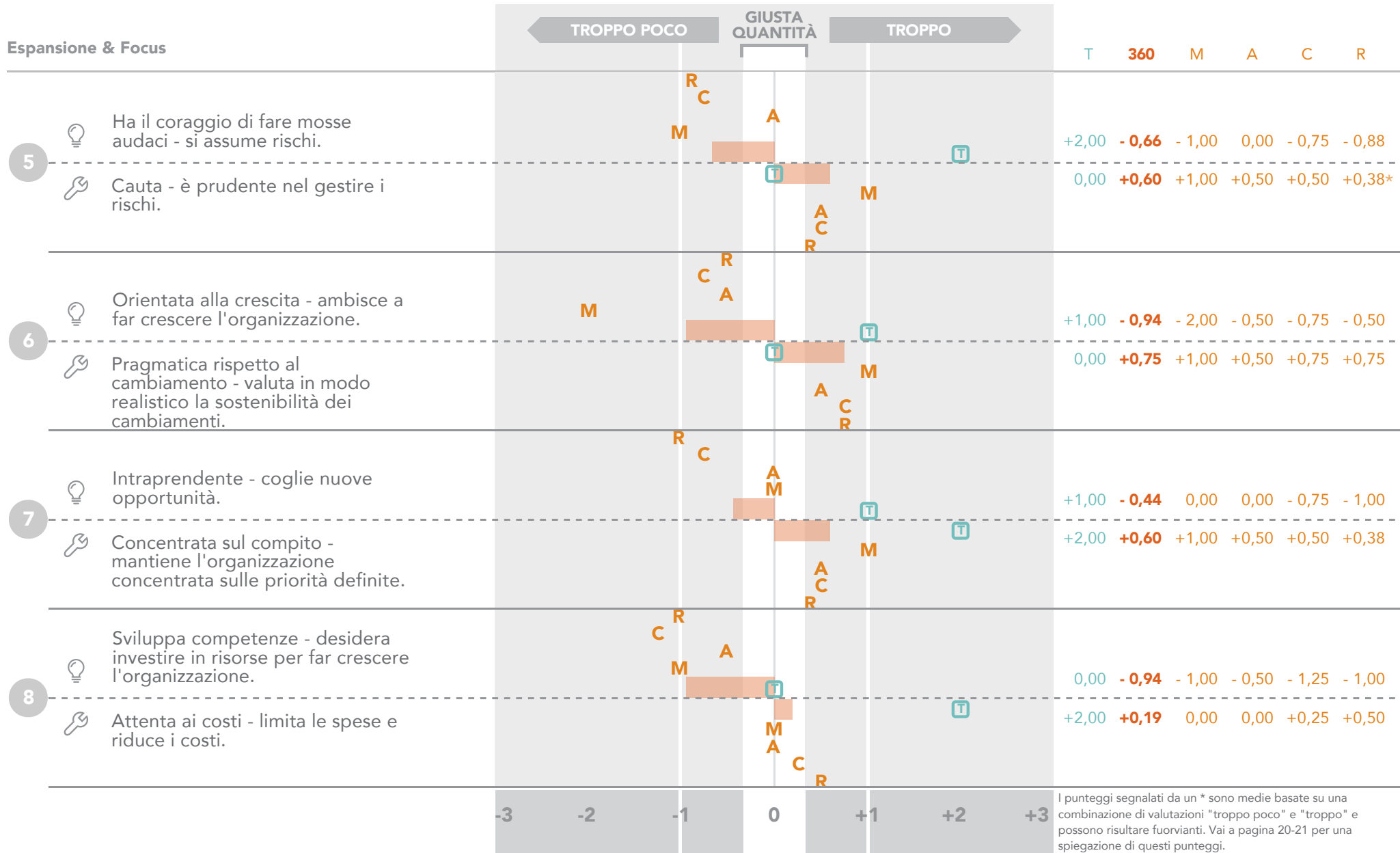
T Tu 360 Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

SU COSA ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



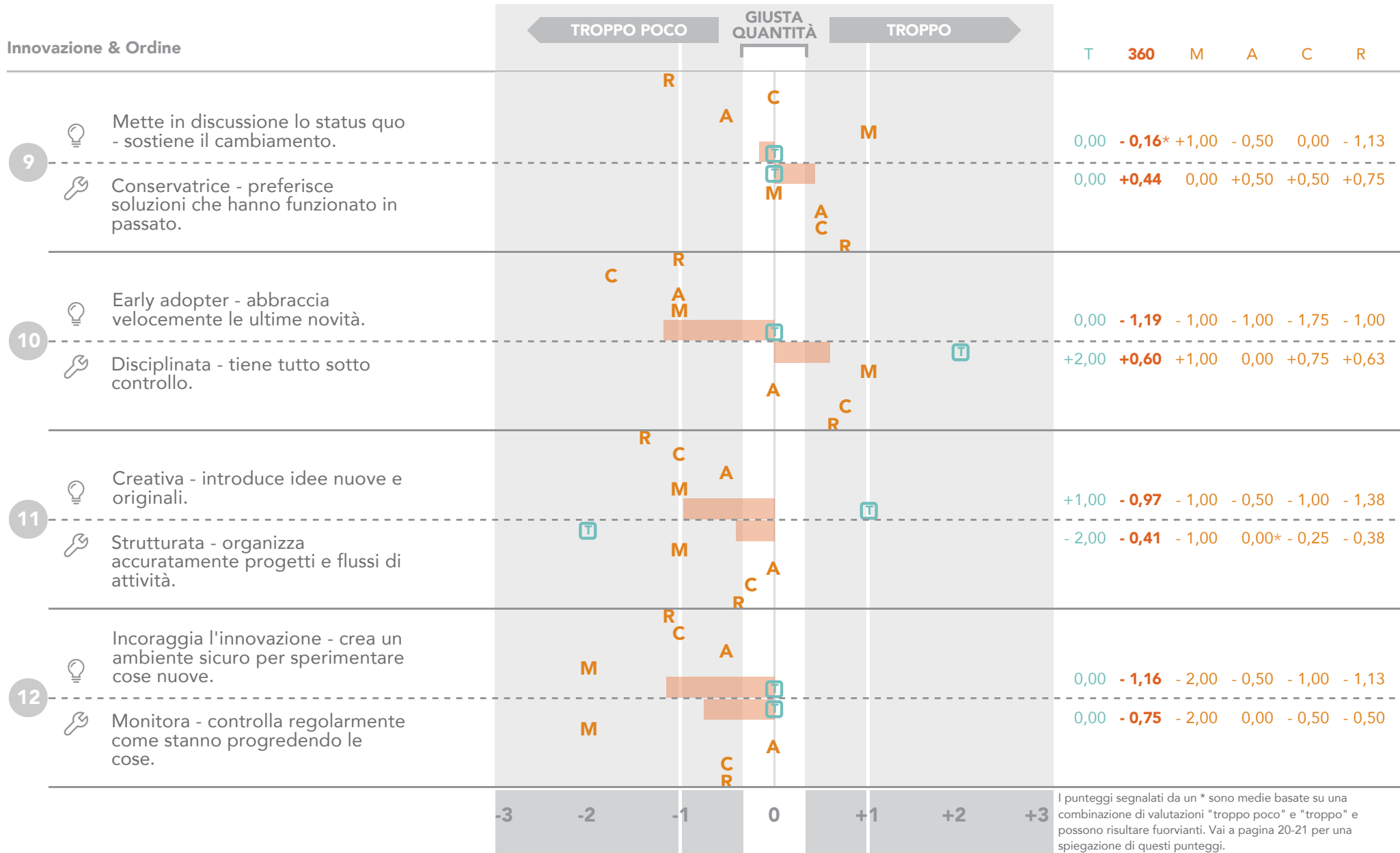
T Tu
 360 Media di M, A, C & R
 M Manager (1)
 A Altri Senior Leader (2)
 C Colleghi (4)
 R Riporti Diretti (8)

SU COSA ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



T Tu
 360 Media di M, A, C & R
 M Manager (1)
 A Altri Senior Leader (2)
 C Colleghi (4)
 R Riporti Diretti (8)

SU COSA ESERCITI LA LEADERSHIP RISULTATI DI DETTAGLIO



T Tu
 360 Media di M, A, C & R
 M Manager (1)
 A Altri Senior Leader (2)
 C Colleghi (4)
 R Riporti Diretti (8)

SU COSA ESERCITI LA LEADERSHIP DISTRIBUZIONE DELLE VALUTAZIONI



STRATEGICO



OPERATIVO

	TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO					TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO			
	M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R		M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R
Direzione																							
1 Adotta una visione strategica	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0	1	1	2	4	0	7	8	1	1	2	4	
2 Prospettiva d'insieme	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1	1	1	3	4	0	6	9	1	1	3	4	
3 Consapevole del contesto esterno	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0	
4 Guarda al futuro	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	1	2	2	4	0	3	9	1	2	2	4	
Espansione																							
5 Si assume rischi	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0	5	5	2	3	2	6	7	1	1	2	3	
6 Orientata alla crescita	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0	6	6	3	4	0	5	10	1	1	3	5	
7 Intraprendente	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1	7	7	1	1	7	7	1	1	2	3		
8 Sviluppa competenze	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	8	8	1	1	10	4	0	0	1	3		
Innovazione																							
9 Mette in discussione lo status quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0	9	9	6	0	9	6	0	1	2	3		
10 Early adopter	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1	10	3	7	1	7	7	1	0	2	4		
11 Creativa	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0	11	5	1	6	8	1	0	1	0	0		
12 Incoraggia l'innovazione	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	12	3	0	6	9	0	0	0	0	0		
Totale	10	14	31	51	106	68	6	1	0	0	5	25	87	68	7	9	19	33					
Percentuale	83%	58%	65%	53%	59%	38%	3%	8%	0%	0%	5%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%					

TOTALI Somma tra M, A, C & R (15) **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

SU COSA ESERCITI LA LEADERSHIP VALUTAZIONI DELLA GIUSTA QUANTITÀ

I seguenti conteggi indicano la frequenza con cui hai ottenuto la valutazione "la giusta quantità": indicano che il valutatore pensava che tendi a usare quel comportamento nella misura adeguata e nelle situazioni corrette.

STRATEGICO

GIUSTA QUANTITÀ

	T	TOTALE	M	A	C	R
Direzione						
1 Adotta una visione strategica	1	5	0	1	0	4
2 Prospettiva d'insieme	0	5	0	0	2	3
3 Consapevole del contesto esterno	0	6	0	0	2	4
4 Guarda al futuro	1	6	0	0	2	4
Espansione						
5 Si assume rischi	0	9	0	2	2	5
6 Orientata alla crescita	0	7	0	1	2	4
7 Intraprendente	0	7	1	2	2	2
8 Sviluppa competenze	1	3	0	1	0	2
Innovazione						
9 Mette in discussione lo status quo	1	9	0	1	4	4
10 Early adopter	1	3	0	0	0	3
11 Creativa	0	5	0	1	1	3
12 Incoraggia l'innovazione	1	3	0	1	0	2
Totale	6	68	1	10	17	40
Percentuale	50%	38%	8%	42%	35%	42%

OPERATIVO

GIUSTA QUANTITÀ

	T	TOTALE	M	A	C	R
Execution						
1 Orientata al risultato	1	7	0	1	2	4
2 Coinvolta in dettagli tattici	0	6	0	1	1	4
3 Concentrata sull'interno	1	10	1	2	3	4
4 Mostra senso d'urgenza	0	3	0	0	2	1
Focus						
5 Prudente	1	6	0	1	2	3
6 Pragmatica rispetto al cambiamento	1	5	0	1	1	3
7 Concentrata sulle priorità	0	7	0	1	2	4
8 Contiene i costi	0	10	1	2	3	4
Ordine						
9 Preferisce soluzioni sicure	1	9	1	1	2	5
10 Disciplinata	0	7	0	2	2	3
11 Strutturata	0	8	0	0	3	5
12 Monitora	1	9	0	2	2	5
Totale	6	87	3	14	25	45
Percentuale	50%	48%	25%	58%	52%	47%

T Tu **TOTALI** Somma tra M, A, C & R (15) **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

ORDINE DEGLI ITEM

		T	360	M	A	C	R	
	8 Difende la propria posizione	+3,00	+1,38	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00	TROPPO
	7 Decisa	+1,00	+1,22	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88	
	4 Mostra senso d'urgenza	+1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*	
	6 Assertiva	+2,00	+1,20	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63	
	5 Prende posizione	+2,00	+1,12	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75	
	10 Ha aspettative elevate	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38	
	2 Coinvolta in dettagli tattici	+1,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1 Orientata al risultato	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6 Pragmatica rispetto al cambiamento	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	9 Mette pressione alle persone	+2,00	+0,66	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38	
	5 Prudente	0,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	7 Concentrata sulle priorità	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38	
	10 Disciplinata	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63	
	1 In controllo	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38	
	11 Dà feedback negativi	0,00	+0,50	+1,00	0,00	+1,25	-0,25	
	4 Interviene	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	
	9 Preferisce soluzioni sicure	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2 Assume il comando	0,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38	GIUSTA QUANTITÀ
	8 Contiene i costi	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	12 Responsabilizza le persone	0,00	+0,12	0,00	0,00	+0,75	-0,25	
	12 Dà alle persone una possibilità	0,00	+0,10	0,00	0,00	+0,25	+0,13	
	3 Fornisce direzione	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38	
	9 Mette in discussione lo status quo	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13	TROPPO POCO
	3 Concentrata sull'interno	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50	
	11 Strutturata	-2,00	-0,41	-1,00	0,00*	-0,25	-0,38	
	7 Intraprendente	+1,00	-0,44	0,00	0,00	-0,75	-1,00	
	11 Dà feedback positivi	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88	
	4 Fa un passo indietro	0,00	-0,62	-1,00	-0,50	-0,50	-0,50	
	5 Si assume rischi	+2,00	-0,66	-1,00	0,00	-0,75	-0,88	
	3 Dà autonomia	0,00	-0,69	-1,00	-0,50	-0,50	-0,75	
	7 Partecipativa	-1,00	-0,69	-1,00	0,00*	-1,00	-0,75	
	10 Forma le persone	-1,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	-0,75	
	12 Monitora	0,00	-0,75	-2,00	0,00	-0,50	-0,50	
	9 Mostra empatia	-1,00	-0,78	-1,00	-0,50	-1,25	-0,38	
	3 Consapevole del contesto esterno	+2,00	-0,78	-1,00	-1,00	-0,50	-0,63	
	2 Delega	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63	
	6 Ascolta	0,00	-0,84	-1,00	-0,50	-1,25	-0,63	
	2 Prospettiva d'insieme	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38	
	6 Orientata alla crescita	+1,00	-0,94	-2,00	-0,50	-0,75	-0,50	
	8 Sviluppa competenze	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00	
	11 Creativa	+1,00	-0,97	-1,00	-0,50	-1,00	-1,38	
	5 Chiede input	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-1,00	-0,50	
	4 Guarda al futuro	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,25	-0,75	
	1 Dà potere alle persone	0,00	-1,12	-2,00	-1,00	-0,75	-0,75	
	12 Incoraggia l'innovazione	0,00	-1,16	-2,00	-0,50	-1,00	-1,13	
	10 Early adopter	0,00	-1,19	-1,00	-1,00	-1,75	-1,00	
	8 Si lascia influenzare	0,00	-1,28	-2,00	-1,00	-1,25	-0,88	
	1 Adotta una visione strategica	0,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75	

I punteggi contrassegnati da un * non sono di facile interpretazione, in quanto si basano su un mix di valutazioni "troppo poco" e "troppo". Vai a pagina 20-21 per una spiegazione di questi punteggi.

Direttivo Abilitante Strategico Operativo

T Tu 360 Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

TEMI COMPORTAMENTALI


Gli item sono organizzati per punteggi in modo da offrire una visualizzazione complessiva. Gli item in cima a ogni lista sono stati valutati più vicino a 0, la "giusta quantità" (punti di forza) o nel range più estremo di "troppo" (punti di forza sovrautilizzati) o "troppo poco" (aree di miglioramento). Questa pagina non include item per i quali alcuni gruppi hanno indicato "troppo poco" e altri "troppo".

Il testo dell'item ha un codice colore per indicare se la tua autovalutazione era Troppo poco, **La giusta quantità**, **Troppo** o non applicabile.

 DIRETTIVO	 ABILITANTE	 STRATEGICO	 OPERATIVO	
Punti di forza sovrautilizzati				
<ul style="list-style-type: none"> 8 Difende la propria posizione 7 Decisa 6 Assertiva 5 Prende posizione 10 Ha aspettative elevate 9 Mette pressione alle persone 1 In controllo 11 Dà feedback negativi 4 Interviene 			<ul style="list-style-type: none"> 4 Mostra senso d'urgenza 2 Coinvolta in dettagli tattici 1 Orientata al risultato 6 Pragmatica rispetto al cambiamento 10 Disciplinata 7 Concentrata sulle priorità 5 Prudente 9 Preferisce soluzioni sicure 	TROPPO
Punti di forza				
<ul style="list-style-type: none"> 3 Fornisce direzione 12 Responsabilizza le persone 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Dà alle persone una possibilità 		<ul style="list-style-type: none"> 8 Contiene i costi 3 Concentrata sull'interno 	GIUSTA QUANTITÀ
Aree di miglioramento				
	<ul style="list-style-type: none"> 8 Si lascia influenzare 1 Dà potere alle persone 5 Chiede input 6 Ascolta 2 Delega 9 Mostra empatia 10 Forma le persone 3 Dà autonomia 7 Partecipativa 4 Fa un passo indietro 11 Dà feedback positivi 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Adotta una visione strategica 10 Early adopter 12 Incoraggia l'innovazione 4 Guarda al futuro 11 Creativa 6 Orientata alla crescita 8 Sviluppa competenze 2 Prospettiva d'insieme 3 Consapevole del contesto esterno 5 Si assume rischi 7 Intraprendente 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Monitora 11 Strutturata 	TROPPO POCO

DISCREPANZE TRA I GRUPPI DI VALUTATORI




Ci sono stati feedback contrastanti dai differenti gruppi di valutatori su alcuni item, in quanto uno o più gruppi hanno valutato "troppo poco" e altri hanno valutato "troppo". I punteggi di questi item sono stati contrassegnati con un "*".

	TROPPO POCO	GIUSTA QUANTITÀ	TROPPO
 DIRETTIVO			
2 Assume il comando	R	T M	A C
 STRATEGICO			
9 Mette in discussione lo status quo	A R	T C	M

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

DISCREPANZE ALL'INTERNO DEI GRUPPI DI VALUTATORI

Ci sono stati feedback contrastanti espressi da valutatori all'interno dello stesso gruppo sui seguenti item, in quanto un quarto o più ha indicato "troppo poco" e un quarto o più ha indicato "troppo". Questi item sono visualizzati con il carattere **grassetto arancione** per il numero di valutazioni "troppo poco" (TP), "la giusta quantità" (GQ) e "troppo" (T). Questi sono gli item su cui i punteggi del gruppo di valutatori sono stati contrassegnati con "*" nelle sezioni precedenti del report. A scopo di confronto, sono presentati anche i risultati degli altri gruppi di valutatori.

	T			M			A			C			R		
	TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T
 DIRETTIVO															
1 In controllo			1			1	1		1		1	3		5	3
 ABILITANTE															
7 Partecipativa	1			1			1		1	3	1		5	3	
 OPERATIVO															
4 Mostra senso d'urgenza			1			1			2		2	2	3	1	4
5 Prudente		1				1		1		2	2	2	3	3	3
11 Strutturata	1			1			1		1	1	3		3	5	

TP Troppo poco GQ Giusta quantità T Troppo
 T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

EFFICACIA COME TEAM LEADER

La leadership comporta fare le cose attraverso altre persone e tutti i grandi successi sono il risultato di persone che lavorano in squadra. Pertanto, la prestazione del tuo team è un indicatore importante della tua efficacia come leader. La prestazione del team può essere rappresentata da due dimensioni:

Produttività si riferisce alla quantità, alla qualità e alla puntualità delle prestazioni della squadra.

Vitalità si riferisce a come i membri del team si sentono riguardo al lavoro e al lavorare insieme.

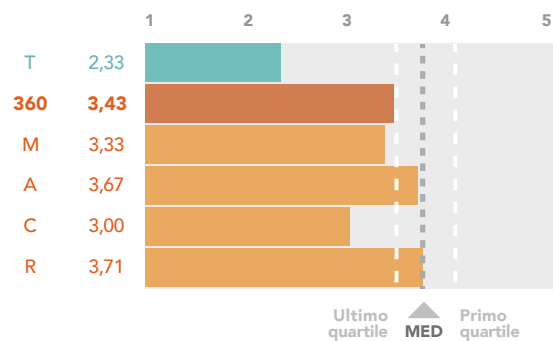
Tu e i tuoi osservatori avete valutato il team di cui sei direttamente responsabile su una misura di Produttività a tre item e una misura di Vitalità a tre item. La scala varia da 1 a 5, dove le valutazioni più alte indicano più dell'attributo in questione. Di seguito sono riportati i risultati complessivi; i risultati per gli item specifici vengono visualizzati nella pagina successiva.



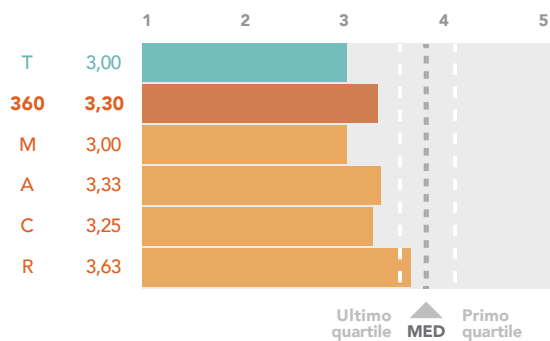
T Tu **●** Media di M, A, C & R **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

PUNTEGGI SULLE SCALE

VITALITÀ

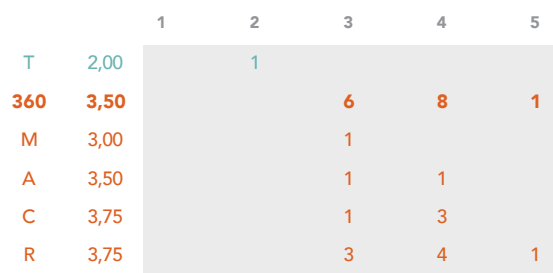


PRODUTTIVITÀ

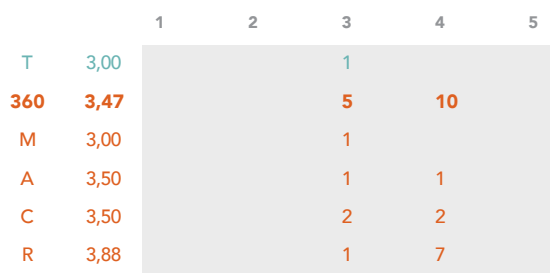


PUNTEGGI SUGLI ITEM

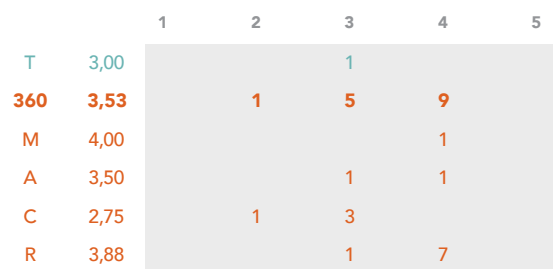
CLIMA



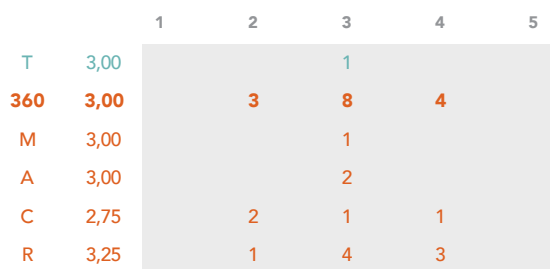
QUANTITÀ



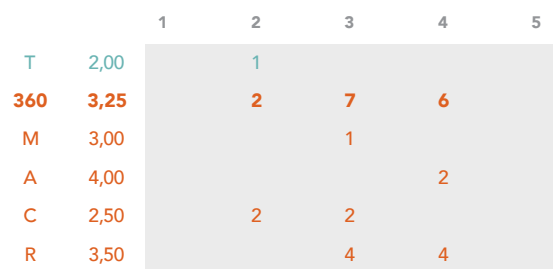
ENGAGEMENT



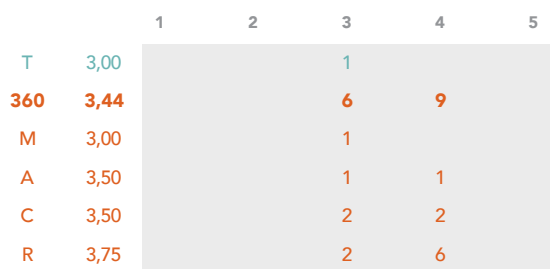
QUALITÀ



COESIONE



PUNTUALITÀ



T Tu **360** Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

FEEDBACK SCRITTO

1. Quali sono i principali punti di forza di Helen Sample come leader: cosa apprezzi o rispetti di più di questa persona?

Le risposte vengono presentate esattamente come sono state inviate. Ogni paragrafo rappresenta un osservatore diverso.

- T** I am honest and ethical with high principles. I take my responsibility as a leader very seriously. I give everything to my job. And I have deep technical expertise in my functional area with a lot of experience.
- M** Helen is a take-charge manager who really understands the operational side of the business. Intent on getting results. She is very clear where she stands on issues and speaks her mind. And she is a reliable, go-to manager; you can count on her to get the job done.
- A** She has grown up in this company and knows her business very well. She isn't afraid to step up and take responsibility for fixing problems either.
- Helen is known as a determined and often forceful person who will go the extra mile to get results. She has what they call managerial courage. She also has a wealth of experience in manufacturing.
- C** Understands how the business works at every level. She is a natural leader and presses hard for results. Has a big presence.
- She knows what she wants and does everything to achieve her goals. She is also a great sparring partner to help someone better understand complex situations. She is not afraid of making decisions. She shows courage in her management.
- Willing to understand any problem (big or small) or activity and become involved in order to learn more from it. Helen is really good at understanding problems at a detailed level. She is quick to establish a clear view of alternatives.
- When a decision is made, she takes detailed care in its implementation. Very good drive for results. Makes sure her voice is heard.
- R** Helen is very knowledgeable in her area of expertise; she has a very deep understanding of operations and the supply chain.
- Helen is pragmatic, fast, and focused on results. She pushes people to perform at a higher level.
- Great with numbers, really quick on her feet, a masterful problem solver. Very analytical.
- One of the best improvisers and problem-solvers I have ever met! She also has a very strong work ethic and stands up for what she believes in.
- Helen is a natural leader, who knows exactly where she wants her team to go and never gives up until she reaches her targets. She has tremendous drive and focus on results, and she really knows her stuff.
- Helen is a hands-on leader who really knows the business. She also has deep technical knowledge due to her experience.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

Helen is very clear about what she believes should be done. She always takes a position and is quick to let you know where she stands.

A sense of urgency and drive for results. Helen will do whatever it takes to deliver.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

2. A volte un punto di forza, se sovrautilizzato, può diventare una debolezza. Descrivi i punti di forza che Helen Sample sovrautilizza e l'impatto che ne deriva.

Le risposte vengono presentate esattamente come sono state inviate. Ogni paragrafo rappresenta un osservatore diverso.

- T** I can put too much pressure on the team in order to deliver results. Very demanding, which can bring some loss of confidence from coworkers. Speed can become impatience and too much pressure. I have also learned that I can come on strong, and shut other people down. Can be defensive at times.
- M** Helen leads with her opinion and comes on very strong, often times too strong. She will raise an issue, then proceed to say what she thinks should be done. I admire her initiative, but sometimes she's too quick to speak up. Once she locks onto a position, it is hard to get her to see other perspectives. She intimidates some people with her assertiveness, instead of influencing them in more subtle ways. She can also be very critical or peoples' ideas.
- A** Helen is a bit impatient - impatient to meet her objectives or the objectives of her unit. She is clearly results-oriented. This orientation could put high pressure on the members of her team. It could be a risk of over-management.
- She is very knowledgeable, but can be sometimes seem a bit opinionated. She relies too much on her operational knowledge.
- C** Helen wants to achieve her goals and has difficulties accepting others' points of view. She can be very dogmatic if she thinks she is right.
- Because she is a quick and intelligent person, some people on her team might not follow her mind as fast as expected. They feel frustrated due to the fact that they don't understand what Helen says and don't dare to ask for explanations. Helen should be more careful in this situation and ensure that everybody understands her point.
- Sometimes Helen can be a little bit too aggressive during discussion.
- Sometimes too detail-oriented. Thinks she can manage with an Excel file and a few action plans. More communication and dialogue is needed, not just more numbers.
- R** She is a great problem-solver and knows the technical side of the business inside and out; however, she tends to get too involved in solving technical problems, to the point of micromanaging some times. She typically does this in the operational area. I have never seen her micromanage in other areas.
- Helen can sometimes be aggressive toward her team in her willingness to get the best out of them.
- Helen is really strong in operations, but she also has a tendency to swoop in and take over on tactical matters that are frankly beneath her.
- As results-oriented, she can be a bit narrow-minded and short-sighted. For instance, she sometimes says no to good ideas and new approaches because there will be a learning curve.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

Very principled but sometimes inflexible. Helen also has high standards, but often expects too much from people.

Can be very arrogant, especially toward weak people. She thinks from an operational perspective, can be limited in her ability to see things from a sales and marketing perspective.

She is very smart, but can also jump to conclusions, without considering all the relevant facts. This could be perceived as a strength turned into a weakness.

Too impatient-changes are not so easily accomplished in the reality of that on the spread sheet. Could burn people out.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

3. Ci sono aree in cui Helen Sample dovrebbe fare di più, fare meglio o sviluppare in qualche modo le sue competenze? Descrivi questi gap e perché devono essere affrontati.

Le risposte vengono presentate esattamente come sono state inviate. Ogni paragrafo rappresenta un osservatore diverso.

T I need to spend more time planning ahead. I have lots of ideas for where to take this unit, but need to spend less time reacting and more time on strategic planning. It is difficult because so much of our results depend on execution. And there is a lot of pressure to deliver in the near term. I could also delegate more. I could also be more open to other points of view.

M Helen needs to show more interest in other people's ideas, among her peers and especially on her team. I sometimes think she leaves money on the table by teeing up an issue and offering her solutions and ideas out of the gate. If she could slow down, introduce a problem, and solicit input, she would have greater buy-in and probably better quality solutions. This is especially so in areas outside her realm of expertise and experience.

A Helen should be more strategic in her approach.

Helen could get more out of her people. She should draw them out more, invite their ideas and participation more. Her organization is centered around her and this limits how much her people can contribute.

C Collaboration. She is too focused on her team and shows little interest in lateral teams.

I'm not sure that Helen is a strategic thinker. Most of her concerns are minute-by-minute. I sometimes think she sacrifices the long term for short-term results.

Helen sometimes doesn't know what she doesn't know. Sometimes she could be more humble and seek more information rather than appear like she has all the answers.

Helen could sharpen her people skills. She could especially be a better, more active listener.

R Helen could be more patient. Her urgency is appreciated, but sometimes she charges on without all the information. She is also too busy doing to think about what we are doing.

Helen sometimes seems risk averse and unwilling to change. She is not receptive to fresh ideas. Helen is kind of a loner in that she doesn't seek input. She could also show more appreciation.

I don't think Helen fully understands the business, especially the sales and marketing functions. She has little experience in these areas and tends to avoid them, to the point of being out of touch.

Helen could be more realistic about what can and can't be done. Her expectations are too high and this has her issuing too many priorities. A more realistic appraisal of what is feasible would give us greater focus.

She is not very inclusive. She doesn't involve people in the major decisions that affect them.

T Tu **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

It sometimes feels as if she doesn't appreciate the way a business functions. It is obvious that she favours Ops and is not interested in the marketing side.

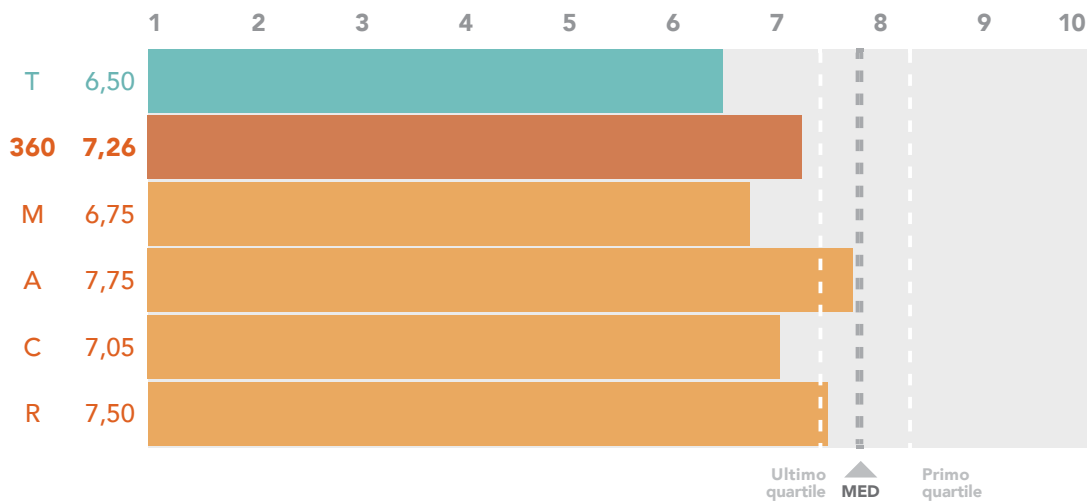
Sometimes I wonder if Helen trusts us. She doesn't delegate as much as she should. She is also not always willing to try other peoples ideas.

Helen isn't a very good listener. Sometimes when you raise an issue, you can tell her mind is somewhere else.

T Tu **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

FEEDBACK SCRITTO

4. Valuta l'efficacia complessiva di Helen Sample come leader su una scala a dieci punti in cui 5 è adeguato e 10 è eccezionale.



Cosa raccomandi a Helen Sample di fare in maniera differente per essere un leader più efficace? Perché? Quale impatto potrebbe avere questo cambiamento?

Le risposte vengono presentate esattamente come sono state inviate. Ogni paragrafo rappresenta un osservatore diverso.

- T 6,50** I could be more calm and even keeled, less judgmental and argumentative. That would project more confidence and make me seem less critical, aggressive, and negative.
- M 6,75** Helen is a driver and pushes for results, which are usually good. She could do better at forming peer relationships. She needs to learn how to be better at give and take, and not always have to win the debate. This would reduce friction and elevate the strength of her critical relationships, especially among her peers. Helen also needs to be less reactive, and more strategic about how she spends her time.
- A 7,50** Be more collaborative and strategic. The role is too big to shoulder it all and enhancing her collaborations would gain her more organizational support.
- 8,00** To get a higher rating, she needs to think more strategically and less tactically. I'd like to see her analyze whether an initiative should be done, rather than how it could be done. This would elevate her enterprise leadership and ultimately create more enterprise value.
- C 7,70** Could reach the same results by more consensual ways. Be more supportive when people are in trouble. Let them have time to work on the issues: additional reporting doesn't help to solve the problems. This would increase engagement and commitment to decisions.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Colleghi (4) R Riporti Diretti (8)

7,00 Helen is overall a good manager. To improve, she will have to get a wider picture and learn to manage high-level people, including those at her level and higher. This would reduce some of the 'noise' in the system as well as help her to better understand some critical interdependencies in our operating model.

6,50 She needs to create some distance from her team's work in order to better empower her staff. This would free her up to work on the most value-added initiatives. It could also help a lot with her peers to be more open and less defensive and accusatory. Her aggressive style can shut some people down.

7,00 Be more constructive and cooperative with the rest of our team. Be more trusting of her own team, clarify the ground rules (who decides what, based on what information, for what aim or objective), and control your feelings more in public. Also, manage using criticism and praise at right time (praise in public and, critique in private). All of these would raise the mood elevator in all interactions with Helen.

R **7,00** She needs to focus on fewer operational priorities by doing less herself and delegate things. Doing this would help her get out of details and fire drills so she can react less and lead more.

7,50 To get a higher range, Helen has to improve her way of treating people and has to learn to sometimes be more patient for her direct reports who are not always as smart/quick/experienced as she is. It would improve engagement.

8,00 I think Helen is a solid leader as is. We need more of her kind of drive and relentless pursuit of results. However, giving the team more room would free her up to work on bigger ticket items.

7,00 Efficiency, action orientation, and courage are her greatest strengths. But sometimes they can come across as bulldozing other points of view. A gentler touch would lead to better dialogues and probably better quality decisions and buy-in.

7,50 Helen doesn't treat people with the respect they deserve. She pushes hard, but could get more done with less churn if she used a softer touch.

6,50 I think she could increase her effectiveness by showing more interest in every functional area, especially sales and marketing. That way she could see the bigger picture and better understand where others are coming from.

8,50 She is a great operational leader. She could soften up a bit and show more appreciation for everyone's efforts to elevate morale and engagement.

8,00 She could include people more in decisions--especially those who are close to the work and will be affected--and be more open to other ways of thinking. This would improve her 'brand' as a leader you want to work for.

T Tu **M** Manager (1) **A** Altri Senior Leader (2) **C** Colleghi (4) **R** Riporti Diretti (8)

5. Quali parole di incoraggiamento vorresti offrire a Helen Sample?

Le risposte vengono presentate esattamente come sono state inviate. Ogni paragrafo rappresenta un osservatore diverso.

- T** Trust myself and lighten up a bit. Learn to trust others and step back.
- M** Helen has her heart in the right place. She is making strides in the right direction. My advice is to seek first to understand, then to be understood.
- A** Helen continues to be someone we can count on. Just know that we believe in you, Helen.
- Hang in there. You have achieved a lot already, and can achieve even more.
- C** Trust your peers, Helen. We're on your side.
- Helen has a lot of gifts, and I admire her deep knowledge of operations.
- Take the leap of faith, Helen: take a chance, trust people, and see what happens. You'll be surprised by how much people can do if you show you believe in them.
- I like working with Helen and think she adds a lot to our team.
- R** Trust yourself, Helen. You know what you are doing.
- You have helped me raise my game by challenging me. Thank you
- Just remember what you already know: treat people like you want to be treated. You already have our respect.
- Helen has a very bright future. If she can add on the strategic and people-skills pieces, she will be an extraordinary leader.
- I think Helen is one of the best leaders in the company. Keep it up!
- I hope Helen isn't discouraged by this feedback. It may not all be positive, but if you can take it in, you'll be the stronger leader for it.
- Helen, you don't have to always know everything. We already know you know a lot!
- I have a lot of respect for Helen. She knows more than I will ever know about this business.

T Tu M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Collegli (4) R Riporti Diretti (8)



RIGUARDO AL LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

LVI è un passo avanti nella valutazione a 360°. Utilizza una scala di valutazione brevettata "Troppo poco/Troppo" per fornire un feedback specifico su ciò che un leader sta facendo bene e su ciò che quel leader potrebbe fare di più - o forse anche di meno - per essere ancora più efficace. Il feedback è presentato attraverso un modello comportamentale che riflette le tensioni e i compromessi che rendono la leadership un atto di equilibrio, promuovendo in tal modo lo sviluppo di leader bilanciati, in grado di guidare persone, team e organizzazioni in un mondo caratterizzato dal continuo cambiamento.



RIGUARDO A KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Il nostro obiettivo è quello di fare un passo avanti nel campo della valutazione e dello sviluppo della leadership. I nostri strumenti innovativi si basano sulla ricerca di come i manager diventano grandi leader e sono progettati sulle sfide reali della leadership nell'ambiente operativo disruptive di oggi. Venite a visitarci online per vedere la nostra gamma completa di strumenti e servizi integrati per fornire i dati, la struttura e la guida necessari per i processi di sviluppo che rafforzano in modo evidente la capacità di leadership di individui e organizzazioni.



KAISER
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com