



POTENTIAL

PUNTI DI FORZA E COMPETENZE PER LA LEADERSHIP

Report di: John Score-Average

ID: UH555944

Data: 22.11.2016



INTRODUZIONE

Il Leadership Forecast Potential Report presenta i suoi punti di forza e aree di sviluppo in relazione al suo ruolo di manager o leader. Il report si basa sull' Hogan Personality Inventory (HPI) ed è organizzato su sette dimensioni; ciascuna di esse rappresenta una componente relativa alla prestazione dei leader. La leadership, o l'abilità di guidare gli altri, si basa sul saper costruire e mantenere un team dagli alti livelli di prestazione, un team disposto a concentrarsi sugli obiettivi comuni invece di considerare esclusivamente quelli dei singoli individui.

Pagina 3 fornisce una definizione delle dimensioni dell'HPI; come già accennato, questo report è organizzato su queste sette dimensioni.

A pagina 4 trova il suo profilo HPI. Le pagine che seguono descrivono le implicazioni del punteggio dell'HPI per il suo stile di leadership e le conseguenze comportamentali. L'ultima sezione del report fornisce suggerimenti riguardo ad aree di sviluppo che sono in linea con le sue competenze. Queste informazioni le saranno utili come supporto allo sviluppo della sua carriera professionale.

PREMESSA

È importante tenere alcuni fatti in considerazione mentre si legge il report. Per prima cosa, il concetto di un "buon punteggio" non è applicabile in questo contesto. Ci sono implicazioni sia positive che negative con punteggi alti e bassi, anche se alcuni punteggi hanno più importanza di altri per quanto riguarda le competenze. Di conseguenza, i punteggi vanno considerati nel contesto delle sue aspirazioni lavorative e non in termini assoluti.

Inoltre, è possibile gestire il proprio comportamento, ma ciò dipende da tre fattori: 1) Deve sapere cosa vuole cambiare 2) Deve decidere di cambiarlo 3) Deve sapere come questi cambiamenti possano essere effettuati. Le informazioni contenute in questo report saranno importanti al fine di ottenere il cambiamento e lo sviluppo professionale desiderato.

I risultati contenuti in questo report sono frutto di oltre 20 anni di ricerca sulla leadership, effettuata su leader e adulti inseriti nel mondo del lavoro. Le implicazioni discusse qui sono intese per professionisti e leader.

In conclusione, come indicato precedentemente, l'aspetto più importante della leadership è la capacità di saper costruire e mantenere un team dagli alti livelli di prestazione. Le varie sezioni di questo report sono dedicate al suo potenziale di leadership.





DEFINIZIONI

Le sette dimensioni del Leadership Forecast Potential Report sono definite nel seguente modo:

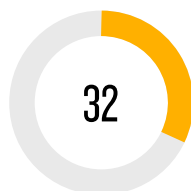
STABILITÀ EMOTIVA	Riflette il punto fin dove una persona è capace di rimanere calma, o viceversa irritabile. Le persone con punteggi alti si presentano sicure, forti e piene di ottimismo. Le persone con punteggi bassi sembrano spesso tese, facilmente irritabili e negative.
AMBIZIONE	Valuta quanto una persona appaia come un leader carismatico, quanto cerchi lo status e quanto dia importanza ai risultati. Le persone con punteggi alti si presentano competitive e determinate ad avanzare in ambiti lavorativi. Le persone con punteggi bassi appaiono insicure e meno interessate alla crescita professionale.
SOCIEVOLEZZA	Misura il livello con cui una persona si dimostra loquace e sicura di sé in ambiti sociali. Le persone con punteggi alti si dimostrano estroverse, vivaci e impulsive; a questi individui non piace lavorare in solitudine. Le persone con punteggi bassi si dimostrano chiuse e silenziose; questi individui cercano di evitare di richiamare l'attenzione su di loro e non disdegnano lavorare in solitudine.
SENSIBILITÀ INTERPERSONALE	Riflette la sensibilità sociale, il tatto e lo spirito di osservazione. Le persone con punteggi alti sono spesso amichevoli, affettuose e benvole. Le persone con punteggi bassi sembrano indipendenti, schiette e dirette.
PRUDENZA	Misura l'autocontrollo e la meticolosità. Le persone con punteggi alti tendono a essere organizzate, precise e metodiche; seguono le regole e sono facili da gestire. Le persone con punteggi bassi appaiono impulsive e flessibili, con una tendenza a resistere alle regole e alla stretta supervisione. Questi individui, comunque, tendono anche a essere creativi e spontanei.
CURIOSITÀ	Riflette quanto una persona sia curiosa, avventurosa e creativa. Le persone con punteggi alti tendono a essere acute e visionarie, ma possono annoiarsi facilmente e non prestare attenzione ai dettagli. Le persone con punteggi bassi tendono a essere pratiche e capaci di rimanere concentrate a lungo.
INTERESSE ALLA CONOSCENZA	Riflette il livello di apprezzamento dello studio e relative attività accademiche. Le persone con punteggi alti tendono ad amare lo studio e la lettura. Le persone con punteggi bassi sono meno interessate a una educazione formale e, nel campo lavorativo, tendono a favorire la pratica alla teoria.





STABILITÀ EMOTIVA

Riguarda la tendenza a mantenere la calma, l'ottimismo e l'equilibrio emotivo.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Ammettere i propri difetti e cercare di correggerli
- Ricordare i propri errori
- Preoccuparsi di non lavorare bene
- Prendersela a livello personale quando criticati
- Essere di malumore e facilmente irritabili

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei ha una tendenza a lavorare di getto e intensamente e a preoccuparsi delle proprie prestazioni lavorative. Inoltre, ritardi inaspettati ed errori da parte del personale potrebbero irritarla con facilità. D'altra parte, però, riesce a capire quando il personale è sotto stress, con una predisposizione ad ammettere i suoi errori ed essere aperto al feedback e al coaching, cercando spesso di migliorare le sue prestazioni lavorative.

ANALISI DELLE COMPETENZE

POSATEZZA: Potrebbe sembrare nervoso quando deve affrontare pesanti carichi di lavoro, ritardi inaspettati o errori da parte del personale. Se così fosse, ciò potrebbe avere un impatto negativo sulla sua abilità nel costruire un team.

SAPER ASCOLTARE: Quando si trova ad aver a che fare con delle scadenze oppure con periodi di lavoro intenso, potrebbe tendere a smettere di comunicare e a prendere in considerazione solo le cattive notizie. Potrebbe attenuare parte di questo stress delegando e organizzando i progetti prima dell'inizio di questi.

APPRENDIMENTO E LIVELLO PERSONALE DI COACHABILITY: È interessato alla crescita personale e, di conseguenza, sarà capace di ascoltare suggerimenti e opinioni altrui. Comunque, ha una tendenza a prestare più attenzione ai commenti negativi rispetto a quelli positivi.

COSTRUIRE RELAZIONI: I suoi occasionali sbalzi di umore, l'imprevedibilità, il pessimismo e la tendenza a essere preoccupato possono ostacolare la sua abilità nello stabilire coalizioni basate sulla fiducia.

GESTIONE DELLO STRESS: Tende a essere auto-critico e molto esigente. Dovrebbe imparare a essere più gentile con se stesso.





STABILITÀ EMOTIVA

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

POSATEZZA:

- Visto che eventi inaspettati potrebbero infastidirla, cerchi di prevedere interruzioni, ritardi e persone complicate che potrebbe incontrare. Ciò la aiuterà a rimanere concentrato e composto.
- Si ricordi che gli altri potrebbero non reagire nel modo in cui si aspetta. Quando questo succede, cerchi di avere delle risposte pronte. Si ripeta mentalmente cosa è probabile che succeda e come dovrebbe reagire. Questo la aiuterà a mantenere la calma quando ha a che fare con sorprese sgradevoli.
- Quando le cose non vanno come previsto, riconsideri con attenzione cosa è successo. Cerchi di identificare metodi che possano aiutarla a prevenire questi problemi in futuro.

SAPER ASCOLTARE:

- Quando è seccato, cerchi di prendersi una pausa o di pensare a qualcos'altro. Cerchi di resistere alla tendenza di mettersi sulla difensiva e non prenda il feedback troppo personalmente.
- Cerchi di capire che è normale che gli altri commettano degli errori mentre stanno imparando; identifichi gli aspetti positivi dell'informazione fornita dal suo personale e si complimenti con loro.

APPRENDIMENTO E LIVELLO PERSONALE DI COACHABILITY:

- Si prenda il merito delle cose che fa bene e prenda nota delle aree in cui ha bisogno di migliorare. Cerchi di documentare i suoi punti di forza e le aree di sviluppo. Crei un piano d'azione che sappia sfruttare al meglio i suoi punti di forza e allo stesso tempo le permetta di dedicarsi alle sue esigenze di sviluppo.

COSTRUIRE RELAZIONI:

- Se trova che il suo comportamento sia critico o negativo, cerchi di identificare i fattori che danno origine a questo comportamento e stia attento a queste circostanze in futuro.
- Si ricordi che, da leader, tra le sue responsabilità c'è anche quella di dare l'esempio e rimanere positivo.
- Chieda a un collega di fiducia un feedback riguardante il suo comportamento. Parli con questa persona di come possa fare a migliorare la sua prestazione.

GESTIONE DELLO STRESS:

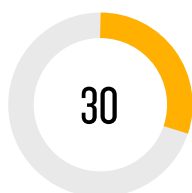
- Identifichi le situazioni che la turbano o irritano e sviluppi un piano al fine di imparare a gestirle.
- Non lasci che le questioni problematiche peggiorino fino a divenire insostenibili. Cerchi invece di discuterle e chiedi aiuto agli altri per risolverle.





AMBIZIONE

Riguarda la tendenza a prendere l'iniziativa, essere competitivi e ricercare ruoli di leadership.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Lasciare che gli altri prendano il comando
 - Affrontare le situazioni conflittuali in modo diplomatico anziché diretto
 - Avere dei piani flessibili
 - Essere restii a parlare in pubblico
 - Evitare sfide difficili dalle quali si potrebbe non trarre successo
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei ha una tendenza a mantenere un basso profilo e incoraggia le iniziative altrui. Di conseguenza, potrebbe astenersi dall'esercitare la sua influenza in campi in cui potrebbe essere d'aiuto. Dato che non tende a ricercare ruoli di leadership direttamente, la sua crescita professionale potrebbe dipendere più dalla sua competenza tecnica che dalle abilità politiche.

ANALISI DELLE COMPETENZE

ORIENTAMENTO ALL'AZIONE: È una persona moderata che preferisce lasciare gli altri a capo di nuove iniziative.

AVANZAMENTO DI CARRIERA: In generale, non è interessato alle politiche organizzative al fine della crescita professionale e sembra soddisfatto delle opportunità lavorative che si presentano naturalmente.

INIZIATIVA: Le altre persone si rendono conto che durante una situazione di crisi, saprà collaborare invece di cercare di prendere il controllo. Tende a seguire direzioni e suggerimenti anziché darli agli altri.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI: Sembra essere più interessato ai processi lavorativi che al prodotto finale. Si assicuri di perseverare con gli incarichi e i progetti fino a quando sono completati.

DECISION MAKING: Potrebbe preferire lasciare le decisioni difficili agli altri, specialmente quando non ha a disposizione tutte le informazioni necessarie e i rischi associati sono alti.





AMBIZIONE

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

ORIENTAMENTO ALL'AZIONE:

- Come leader, cerchi di creare energia nel tuo gruppo lavorativo, stabilisca obiettivi, condivida il progresso del tuo team con gli altri e organizza verifiche delle prestazioni dello staff con regolarità.
- Dia la tua disponibilità per specifici progetti che possano fare uso della tua conoscenza e delle tue capacità.
- Cerchi un progetto stimolante e lo divida in sezioni ben definite (qui la potrebbe aiutare un collega di fiducia). Identifici i primi tre step del progetto e anche il piano d'azione. Informi gli altri del tuo progetto e chiedi loro di ritenerla responsabile.

AVANZAMENTO DI CARRIERA:

- Cerchi di capire che le politiche d'ufficio fanno parte della vita lavorativa e che più le si comprende, più sarà probabile l'avanzamento della tua carriera.
- Come leader, gli altri contano su di lei per essere sostenuti nell'ambito dell'organizzazione. Se evita le politiche d'ufficio, potrebbe non rappresentare il suo personale in modo adeguato. Chiedi a un amico o collega di fiducia di darle consigli in merito.
- Se vuole avanzare in ambito lavorativo, avrà bisogno di sviluppare un piano. Questo dovrebbe identificare le posizioni a cui aspira nella sua organizzazione e definire i passi necessari per arrivarci.

INIZIATIVA:

- Sembra lavorare bene in squadra, gli altri possono contare su di lei. Nel partecipare, cerchi di prestare attenzione ai metodi con cui poter migliorare la prestazione del team e si assicuri di rendere nota la tua posizione.
- Il saper prendere l'iniziativa rappresenta una parte importante della leadership. Nel caso gli altri pensino che lei non dimostri iniziativa, ne chiedi le motivazioni. Solleciti il feedback da un amico al fine di aiutarla a prendere più iniziativa in futuro.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI:

- Si assicuri di essere a conoscenza dei bisogni dei tuoi clienti interni. Cerchi di far sapere loro che comprendi i loro problemi e ti impegni a sviluppare un piano d'azione specifico al fine di risolvere tali questioni.
- Cerchi di determinare il tempo necessario per completare gli incarichi che le sono stati assegnati e di comunicarlo chiaramente ai clienti interni, colleghi e superiori. Si ricordi di aggiornare gli altri regolarmente sugli stati di avanzamento.
- Come leader, è lei che dà tono al tuo gruppo lavorativo. Se trasmette il messaggio che i risultati puntuali non sono importanti – anche se dovesse farlo inavvertitamente – i membri del tuo team si comporteranno di conseguenza.



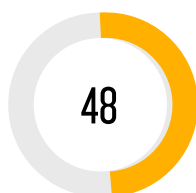
DECISION MAKING:

- Prendere decisioni difficili rappresenta una parte importante della leadership. Discuta con il suo capo le decisioni da prendere insieme, quelle da prendere individualmente e quelle che devono essere prese dagli altri. Avere chiare direttive sulle sue responsabilità decisionali le darà più sicurezza.
- Cerchi di determinare di quali informazioni necessita per prendere una decisione (per esempio, stima sui costi, manodopera, analisi su costi e benefici, l'impatto sul P&L, valutazione rischio, ecc.). Quando ha accesso a queste informazioni, prenda la sua decisione, sapendo che la può rivalutare in seguito.
- Cerchi qualcuno con cui può discutere delle decisioni importanti. Analizzi la sua decisione e poi condivida il suo ragionamento con questa persona. Usi questa esperienza per assumere sicurezza riguardo le sue decisioni.



SOCIEVOLEZZA

Riguarda la tendenza a essere loquaci, divertenti ed essere audaci in contesti sociali.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere approcciabili anziché distanti
 - Essere a proprio agio lavorando sia in solitudine che con altri
 - Preferire riunioni formali a quelle informali
 - Dare feedback adeguati al proprio personale
 - Mantenere un equilibrio tra l'ascoltare e il parlare
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei ha un approccio flessibile e una predisposizione a lavorare sia in solitudine che con gli altri. Sa dare una buona impressione di sé alle persone, ma senza il bisogno di essere al centro dell'attenzione o costantemente in primo piano.

ANALISI DELLE COMPETENZE

AVVIARE INTERAZIONI: È capace di iniziare e costruire buoni rapporti con altre persone nella sua organizzazione, incluse le persone che non conosce ancora personalmente.

ENERGIA: Gli altri la vedono come una persona che ha la carica e l'entusiasmo necessari ad affrontare nuove persone e progetti.

APPROCCIABILITÀ: La sua abilità nel saper avviare interazioni con nuove persone è una qualità importante per i leader. Continui ad allargare i contatti in ambito lavorativo e includa il suo staff in queste interazioni.

RETE INTERPERSONALE: Le sue abilità relazionali sono sufficienti a mantenerla in contatto con la sua organizzazione.

ORIENTAMENTO AL TEAM: Gli altri la vedono come una persona che sa partecipare adeguatamente a incarichi lavorativi di gruppo.



SOCIEVOLEZZA

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

AVVIARE INTERAZIONI:

- Si assicuri di parlare con ciascun membro del suo personale, ogni giorno, nel posto in cui lavora.

ENERGIA:

- Sembra una persona attiva che riesce a infondere energia nel gruppo lavorativo e ciò rappresenta una qualità importante per i leader. Cerchi di mantenere la sua energia durante queste interazioni, specialmente se ha tendenza ad annoiarsi o distaccarsi.

APPROCCIABILITÀ:

- Si assicuri di essere accessibile a tutti i membri del suo team e che non abbia, inconsapevolmente, dei “favoriti” all'interno di esso.

RETE INTERPERSONALE:

- Si assicuri che la sua rete di conoscenze riesca a coprire le parti rilevanti della sua organizzazione.
- Anche se potrebbe avere una buona rete di conoscenze, cerchi di stabilire relazioni con almeno una nuova area o una nuova unità di lavoro ogni tre mesi.
- Cerchi di capire che la sua rete di conoscenze sta cambiando, che ha bisogno di essere coltivata e sostenuta. Se non ha parlato con una persona in particolare ultimamente, la chiami. Faccia in modo che le relazioni non diventino stagnanti o distanti.

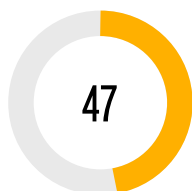
ORIENTAMENTO AL TEAM:

- Sembra a suo agio a lavorare sia come parte di un team sia in solitudine. Questo equilibrio risulta ottimale perché alcuni incarichi vengono svolti meglio nell'ambito del team, mentre altri vengono svolti meglio individualmente.



SENSIBILITÀ INTERPERSONALE

Riguarda la tendenza a essere gentili, premurosi e capaci di mantenere le relazioni.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere calmi e rilassati
- Dare seria considerazione alle opinioni altrui
- Portare a termine gli incarichi come promesso
- Dare al personale stima e organizzazione
- Confrontarsi prontamente con i problemi

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei è una persona gradevole e tollerante che, tuttavia, è disposta a prendere una posizione quando necessario. Agli altri sembra disponibile e gradevole; di conseguenza, è importante accentuare il fatto che non è necessariamente un avversario facile.

ANALISI DELLE COMPETENZE

COMPRESIONE: Sembra adeguatamente preoccupato per il benessere del suo personale ed è attento ai cambiamenti del loro umore.

COOPERAZIONE: Nel gruppo lavorativo, tende a cooperare e partecipare. Probabilmente tende a incoraggiare il suo personale a collaborare e lavorare come un team.

RICERCA DI INPUT: Sembra disposto ad ascoltare il feedback sulla sua prestazione lavorativa, ma potrebbe tendere a prendere i commenti negativi troppo personalmente.

CONFRONTARSI CON I SUBORDINATI: Tende a essere una persona tollerante, ma anche disposta a confrontarsi con le persone quando è evidente che ciò debba essere fatto.

CAPACITÀ INDIVIDUALE: Nonostante capisca l'importanza dell'unanimità, prenderà comunque posizione su questioni che riguardano valori e principi fondamentali.



SENSIBILITÀ INTERPERSONALE

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

COMPRESIONE:

- Presti attenzione all'ambiente lavorativo del tuo team e faccia sapere loro che è interessato al loro umore.
- Probabilmente sa bilanciare le preoccupazioni relative al lavoro e quelle relative alle persone. Questa abilità le permetterà di ottenere il massimo della prestazione dal suo team.

COOPERAZIONE:

- È capace a far lavorare insieme gli altri e sa riconoscere in che momento lavorare con gli altri su incarichi di gruppo. Questa capacità è importante; cerchi opportunità che le permettano di usarla in futuro.

RICERCA DI INPUT:

- Non stia sulla difensiva riguardo al feedback negativo.
- Continui a essere alla ricerca del feedback; identifichi persone di cui si può fidare e solleciti i loro commenti.

CONFRONTARSI CON I SUBORDINATI:

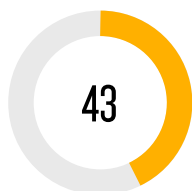
- Si assicuri di affrontare i problemi tempestivamente; non aspetti fino al momento di crisi prima di agire.

CAPACITÀ INDIVIDUALE:

- Non cerca di confrontarsi apertamente con gli altri, ma è disposto a sostenere il suo team, specialmente quando lo rappresenta in contesti organizzativi più ampi.

PRUDENZA

Riguarda la tendenza a essere coscienti, affidabili e rispettosi delle regole.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere ordinati e affidabili
 - Essere in grado di adattarsi ai cambiamenti
 - Raggiungere un giusto equilibrio tra velocità e accuratezza
 - Pianificare e attenersi ai programmi in modo appropriato
 - Delegare in modo responsabile
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei è moderatamente coscientioso e attento riguardo a regolamenti e procedimenti. Comunque, sembra anche disposto a cambiare direzione ed essere flessibile quando necessario.

ANALISI DELLE COMPETENZE

GESTIRE L'AMBIGUITÀ: Sembra capace di lavorare senza guida o direzioni. Sembra disposto a considerare i lati positivi e negativi di una faccenda ambigua e a prendere una decisione invece di chiedere assistenza al capo.

FLESSIBILITÀ: Sembra disposto a cambiare e adottare nuovi metodi per svolgere attività, specialmente se le è stata data una motivazione affidabile.

PIANIFICARE: Comprende che per migliorare il processo di sebbano bilanciare i benefici del seguire un piano con quelli del cambiarlo. Sa che le regole sono imprescindibili, ma non le segue necessariamente con rigidità.

ATTENZIONE A DETTAGLI E SCADENZE: Anche se rispetta i requisiti e le scadenze dei progetti, sembra disposto a delegare il lavoro purché gli altri mantengano la qualità e si attengano ai tempi previsti e delineati.

ORIENTAMENTO ALLE REGOLE: Comprende l'importanza delle regole in un'organizzazione e si trova suo agio a lavorare seguendole.



PRUDENZA

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

GESTIRE L'AMBIGUITÀ:

- Come leader, sa probabilmente mantenere un equilibrio fra il sapere organizzare e pianificare e l'essere capace di agire quando non ci sono direttive specifiche. Può essere considerato come un modello comportamentale per gli altri in quest'area.

FLESSIBILITÀ:

- Anche se è di solito attento e ben organizzato, è capace ad accettare i cambiamenti dell'ultimo minuto. Come leader, dovrebbe fare da coach e mentore a coloro che sembrano inflessibili nella loro organizzazione.

PIANIFICARE:

- Come leader, il suo personale apprezza il modo con cui sviluppa e mantiene i piani e le tabelle di marcia e sa che lei sarà in grado di adattarsi ai necessari cambiamenti. Cerchi di incoraggiare e coinvolgere il suo personale nel pianificare gli impegni.

ATTENZIONE A DETTAGLI E SCADENZE:

- Come leader, sa probabilmente bilanciare la visione del gruppo lavorativo in termini di strategia e pianificazione, con un atteggiamento volto a comprendere come le persone svolgono il lavoro nella sua sezione. Continui a mantenere questo approccio equilibrato.
- Agli altri piace l'autonomia che dà loro. Continui a farlo senza compromettere gli obblighi lavorativi.

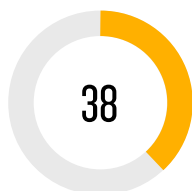
ORIENTAMENTO ALLE REGOLE:

- Di solito si attiene alle regole importanti della sua organizzazione, mentre è flessibile riguardo a quelle meno importanti. Questo è un buon equilibrio, ma si ricordi che gli altri la considerano un esempio. Presti attenzione a non creare un reparto pieno di persone che infrangono le regole semplicemente seguendo i suoi input.



CURIOSITÀ

Riguarda la tendenza a essere curiosi, fantasiosi, visionari e ad annoiarsi con facilità.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere flessibili nel risolvere i problemi
 - Avere interessi al di fuori del business
 - Essere disposti a speculare su scenari di business
 - Avere un grado normale di immaginazione
 - Capire soluzioni sia pratiche che tecnologiche
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei è aperto a nuove idee e generalmente curioso, pur rimanendo pratico nella risoluzione dei problemi. È capace di concentrarsi su un incarico lavorativo senza il rischio di annoiarsi.

ANALISI DELLE COMPETENZE

CREATIVITÀ: Nel risolvere i problemi, sembra capace di bilanciare una preferenza per procedimenti già associati con un'apertura verso metodi innovativi.

GESTIRE L'INNOVAZIONE: Potrebbe evitare di promuovere nuove idee, ma sembra adeguatamente ricettivo verso idee che appaiono utili.

CURIOSITÀ: Sembra che riesca a mantenere un equilibrio tra il rimanere concentrato sul suo lavoro ed essere aperto a nuove fonti d'informazione che potrebbero essere utili al completamento del lavoro stesso.

VISIONE: Sembra adeguatamente interessato ad avere una visione più ampia.

PROBLEM SOLVING: Sembra a suo agio nel risolvere problemi usando un approccio standard, o usando metodi innovativi, al fine di completare il lavoro.



CURIOSITÀ

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

CREATIVITÀ:

- È capace di buone prestazioni lavorative sia in situazioni che richiedono un approccio pratico alla risoluzione dei problemi, sia in situazioni che richiedono nuovi approcci. I membri del suo team potrebbero non essere equilibrati come lei. Cerchi di sviluppare i suoi subordinati così che possano capire quando l'innovazione è utile.

GESTIRE L'INNOVAZIONE:

- Dia supporto a nuove idee che hanno senso e incoraggi il suo gruppo lavorativo a essere creativo e a scambiarsi idee. Identifichi un modello comportamentale all'interno dell'organizzazione che sia efficace nell'introdurre nuove idee e impari qualche tecnica per condurre gruppi di discussione.

CURIOSITÀ:

- Probabilmente fa domande al fine di accrescere la sua conoscenza relativa a nuove tecnologie, sviluppi e così via. Continui a farlo, e incoraggi il suo team di lavoro a fare lo stesso.

VISIONE:

- Potrebbe avere una tendenza a preferire obiettivi concreti invece di obiettivi più ampi, ma comprende entrambi. Come leader, dovrebbe unire l'orientamento agli incarichi con la visione per il futuro.
- I membri del suo team hanno bisogno di conoscere la sua idea riguardo al team e all'organizzazione. Se non l'ha ancora espressa, lo faccia ora. Il mission statement dell'azienda è un buon punto di inizio. Consulti altre persone che sembrano comprendere la "big picture".

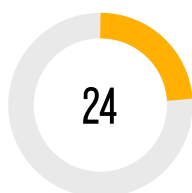
PROBLEM SOLVING:

- Pensi alle attività dirette alla soluzione dei problemi che più l'attraggono (per esempio, essere pratici invece che visionari) e scelga incarichi che corrispondono ai suoi punti di forza. In alternativa, nel caso in cui il suo lavoro richieda uno specifico stile di problem solving e sente che sia tempo di cambiare, consideri gli incarichi che più le permettano di usare le sue abilità di ragionamento preferite.



INTERESSE ALLA CONOSCENZA

Riguarda la tendenza ad apprezzare un'educazione formale e a essere costantemente aggiornati sul business e aspetti tecnici.



IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Preferire l'apprendimento pratico ai sistemi educativi tradizionali
 - Essere più preoccupati di migliorare le capacità già esistenti rispetto ad acquisirne di nuove
 - Assicurarci che gli altri siano coinvolti prima di agire
 - Ignorare le opportunità di formazione per il loro personale
 - Non trascorrere molto tempo leggendo, specialmente materiale tecnico
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Paragonato a quello di altri leader, il suo punteggio suggerisce che lei è relativamente interessato all'educazione fine a se stessa. Preferisce un approccio pragmatico alla formazione – ossia, tende a considerarla come uno strumento per aiutarla a realizzare un obiettivo invece che esclusivamente per il bisogno di voler imparare. Potrebbe essere interessato più a risolvere i problemi del presente rispetto a quelli futuri.

ANALISI DELLE COMPETENZE

RIMANERE AGGIORNATI: Se ha tralasciato attività di formazione a causa dei suoi molteplici impegni, potrebbe non usare nuove tecnologie in modo efficiente o capire l'impatto che queste possono avere sul suo business.

VELOCITÀ DI APPRENDIMENTO: Sembra disposto a imparare nuove tecniche e procedimenti, ma spesso solo quando diventa evidente che non ci siano altre alternative.

STILE DI APPRENDIMENTO: Sembra una persona che impara in modo pragmatico, sviluppando nuove abilità solo quando si confronta con un problema.

COMUNICARE CON CHIAREZZA: Il suo stile di comunicazione sembra orientato ai problemi, pratico e focalizzato. Gli altri apprezzeranno la sua chiarezza e pazienza nello spiegare le cose.

MOTIVAZIONE INTELLETTUALE: Sembra interessato all'apprendimento quando crede che la relativa informazione possa avvantaggiarla.



INTERESSE ALLA CONOSCENZA

RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

RIMANERE AGGIORNATI:

- Incominci un programma di lettura di pubblicazioni di attualità. Se non sa cosa leggere, chieda suggerimenti a qualcuno che sembra aggiornato.
- Usi internet per aiutarsi a rimanere al corrente sui nuovi sviluppi nel mondo del business.

VELOCITÀ DI APPRENDIMENTO:

- Cerchi di ricordare di rimanere al passo con i tempi riguardo a nuove tecniche di business, incluse applicazioni informatiche e software. È facile rimanere indietro quando non si cerca di rimanere continuamente aggiornati.
- Come leader dia tono al suo team di lavoro. Se non cerca di migliorare le sue capacità, è meno probabile che le loro migliorino.

STILE DI APPRENDIMENTO:

- Corsi e seminari potrebbero non piacerle, ma possono aiutarla a diventare un leader valido. Molti argomenti non possono essere insegnati in maniera pratica, specialmente le abilità e le prospettive che i leader devono dimostrare.
- Cerchi di stabilire un ambiente istruttivo all'interno del suo gruppo di lavoro identificando uno o due seminari che possano essere utili a lei e al suo personale. Partecipi a questi seminari e poi li discuta con il suo team.

COMUNICARE CON CHIAREZZA:

- Come leader, cerchi di incoraggiare il suo staff a farsi domande sulle note che trovano poco chiare. È meglio trascorrere del tempo discutendo subito gli appunti che trascorrere più tempo dopo correggendo errori che derivano da malintesi.

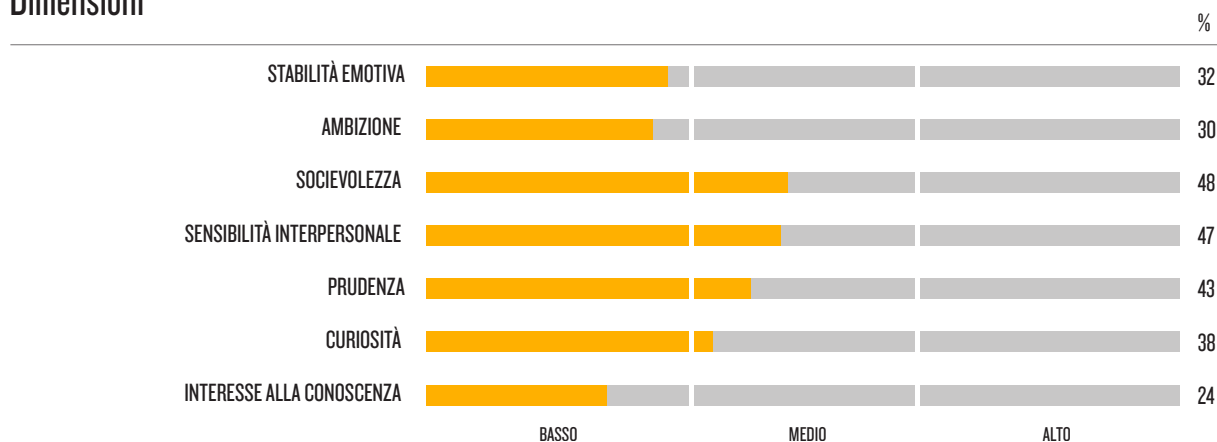
MOTIVAZIONE INTELLETTUALE:

- Potrebbe preferire imparare dalle esperienze pratiche immediatamente applicabili al suo lavoro, ma ha anche bisogno di imparare competenze più astratte al fine di migliorare la sua prestazione come leader e come manager. Seminari su leadership e management possono allargare la sua prospettiva e migliorare le capacità di giudizio e quelle decisionali.



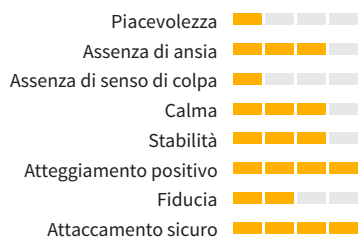


Dimensioni



Punteggi Sottodimensioni

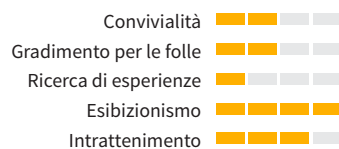
Stabilità emotiva



Ambizione



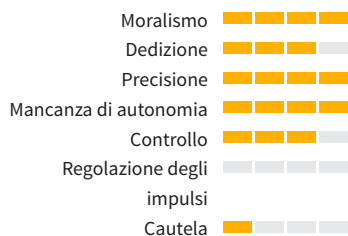
Socievolezza



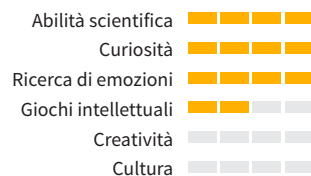
Sensibilità interpersonale



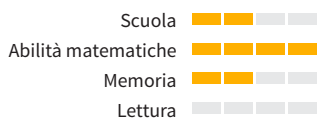
Prudenza



Curiosità



Interesse alla conoscenza





CHALLENGE

DERAILER E RISCHI RIGUARDANTI LA PRESTAZIONE
BASATI SULLA PERSONALITÀ

Report di: John Score-Average

ID: UH555944

Data: 22.12.2016



INTRODUZIONE

Il Leadership Forecast Challenge Report è stato progettato per aiutarla a progredire come leader. Le fornirà una visione dei suoi comportamenti che potrebbero mettere a rischio o reprimere la sua prestazione lavorativa. Il report offrirà anche suggerimenti per affrontare la leadership con maggior efficacia.

La leadership si basa sul saper costruire e mantenere un team dai livelli di prestazione elevati. I fattori che hanno un impatto negativo sulla sua abilità nel costruire un team, hanno anche un impatto negativo sulla sua prestazione da leader.

Questo report si basa sull'Hogan Development Survey (HDS). I risultati sono basati su ricerca Hogan a livello mondiale riguardante la leadership e sono intesi per professionisti e leader.

PREMESSA

Quando si è sotto pressione, la maggior parte delle persone tende a mostrare alcune tendenze che di per sé sono controproducenti. In circostanze normali queste caratteristiche potrebbero rappresentare punti di forza. Comunque, fattori come la stanchezza, l'essere sotto pressione, l'essere annoiati o altrimenti distratti potrebbero ostacolare la sua efficacia e rovinare la qualità delle sue relazioni con clienti, colleghi e subordinati. Gli altri potrebbero essere consci di queste tendenze, ma potrebbero evitare di farglielo sapere. Il suo capo potrebbe addirittura non farci caso.

Questo report è diviso in tre sezioni. Nella prima, troverà una rappresentazione grafica del suo profilo. Nella seconda, troverà un'interpretazione dei suoi punteggi per ogni dimensione. Punteggi inclusi tra il 90° e il 100° percentile sono nella zona Rischio alto, punteggi inclusi tra il 70° e l'89° percentile sono nella zona Rischio moderato, punteggi inclusi tra il 40° e il 69° percentile sono inclusi nella zona Rischio basso e punteggi fra lo 0 e il 39° percentile sono inclusi nella zona Nessun rischio. Nella terza sezione troverà raccomandazioni per lo sviluppo in aree in cui il suo punteggio è incluso nella zona Rischio moderato e/o nella zona Rischio alto. Non ci sono raccomandazioni per punteggi inclusi nella zona Rischio basso e la zona Nessun rischio.

DOVE NASCONO I FATTORI DI RISCHIO?

La ricerca indica che i leader sviluppano i fattori di rischio durante le interazioni avute nella prima parte della loro esistenza, con genitori, coetanei, parenti e altre persone. Il comportamento che deriva dalla gioventù può diventare abituale e si potrebbe non essere consapevoli del modo in cui ci si comporta.





INTRODUZIONE

MODI PER UTILIZZARE QUESTE INFORMAZIONI

Per prima cosa, legga il report con attenzione e identifichi quali suggerimenti di sviluppo le si addicono. Segnali questi ultimi con un più (+) e ponga un meno (-) su quelli con cui non riesce a identificarsi. Secondo, cerchi di avere un feedback da parte di colleghi, subordinati e anche dalla famiglia. Discuta quello che ha scoperto con loro e solleciti dei commenti. Un ingrediente fondamentale per lo sviluppo di nuove abilità di leadership è fare in modo di essere sostenuti da subordinati, colleghi e dal suo capo. Infine, studi i suggerimenti per lo sviluppo che troverà alla fine del report. Questi suggerimenti sono dati per punteggi inclusi nella zona Rischio moderato o nella zona Rischio alto (ossia, punteggi equivalenti o superiori al 70° percentile).

DEFINIZIONI

Le undici dimensioni del Leadership Forecast Challenge Report sono definite nel seguente modo:

Irritabilità Consiste nell'essere eccessivamente entusiasti rispetto a persone e progetti e poi rimanerne delusi. Risultato: appare come una persona che manca di persistenza.

Scetticismo Consiste nell'essere socialmente perspicaci, ma anche cinici ed eccessivamente sensibili alle critiche. Risultato: appare come una persona diffidente.

Titubanza Consiste nell'essere eccessivamente preoccupati di essere criticati. Risultato: appare come una persona resistente al cambiamento e riluttante a correre rischi.

Chiusura Consiste nell'aver una mancanza di interesse o consapevolezza dei sentimenti altrui. Risultato: appare come una persona con difficoltà di comunicazione.

Noncuranza Consiste nell'essere indipendenti, ignorare le richieste altrui e diventare irritabili quando gli altri persistono. Risultato: appare come una persona ostinata, che procrastina e non sa cooperare.

Spavalderia Consiste nell'aver un'eccessiva percezione delle proprie capacità e del proprio valore. Risultato: appare come una persona incapace di ammettere i propri errori o imparare dalle proprie esperienze.

Scaltrezza Consiste nell'essere piacevoli, pronti ad assumersi rischi e alla ricerca del divertimento. Risultato: sembra una persona con problemi nel mantenere impegni e imparare dalle proprie esperienze.

Espressività Consiste nell'essere teatrali, accattivanti e alla continua ricerca di attenzione. Risultato: sembra una persona concentrata sull'essere notata e può avere difficoltà nel mantenere la concentrazione.

Originalità Consiste nel pensare e comportarsi in modo insolito, particolare e addirittura eccentrico. Risultato: sembra una persona creativa, ma a cui potrebbe mancare giudizio.

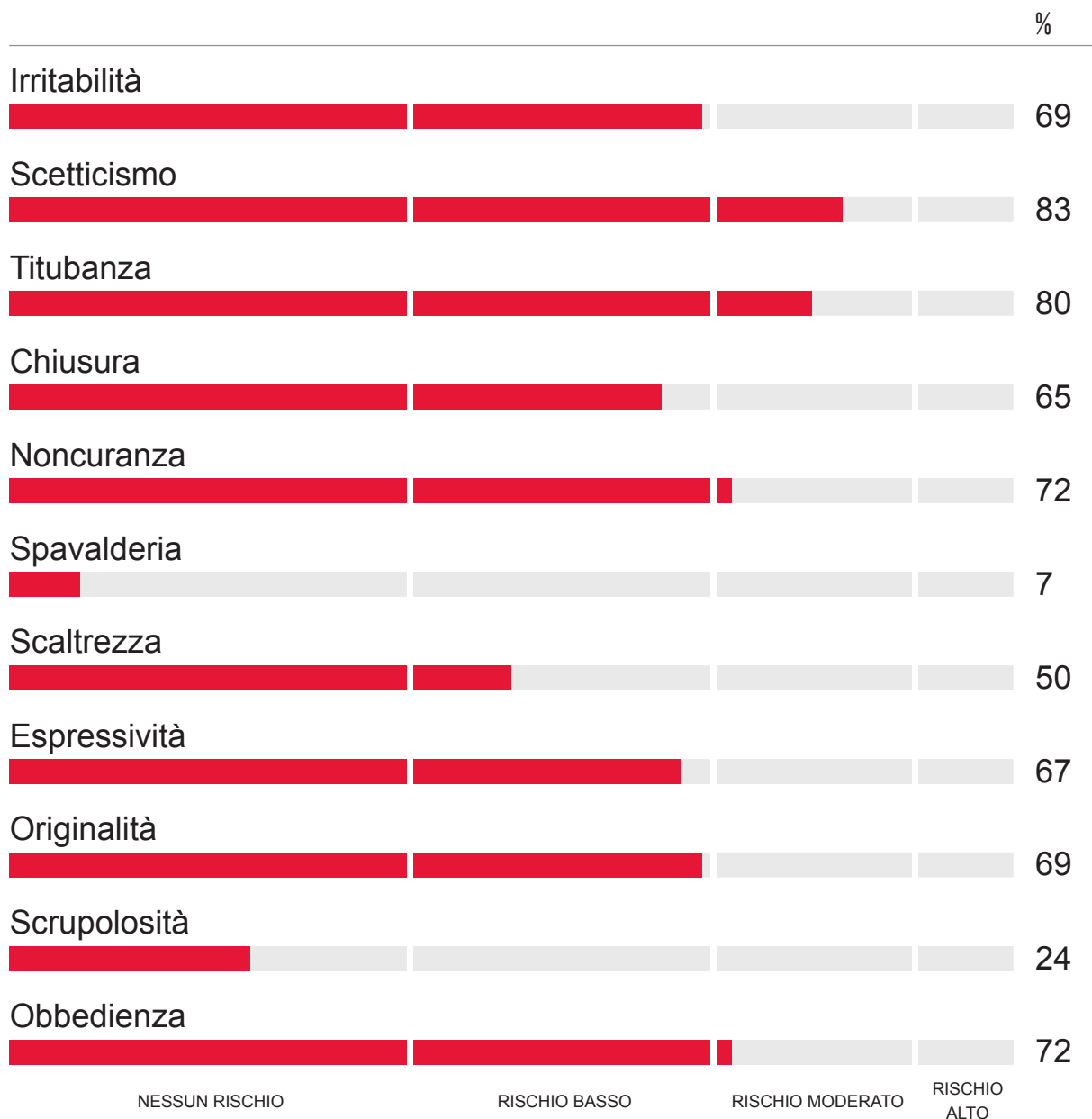
Scrupolosità Consiste nell'essere coscienziosi, perfezionisti e difficili da accontentare. Risultato: sembra una persona che priva autorità al proprio personale.

Obbedienza Consiste nell'essere impazienti di far contenti gli altri ed essere riluttanti ad agire indipendentemente. Risultato: sembra una persona gradevole e gentile, ma riluttante a dare sostegno ai subordinati.



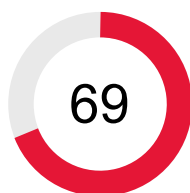
LEADERSHIP CHALLENGE: PROFILO

Dimensioni



Irritabilità

Consiste nell'essere eccessivamente entusiasti rispetto a persone e progetti e poi rimanerne delusi.



**RISCHIO
BASSO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio basso** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere solitamente di buon umore
 - Gestire la frustrazione senza prendersela troppo
 - Essere solitamente entusiasti
 - Essere solitamente calmi durante le emergenze
 - Arrabbiarsi raramente con gli altri
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Il suo comportamento composto e stabile accrescerà la sua abilità nel mantenere relazioni e gestire gli altri. La sua stabilità, inoltre, dovrebbe rappresentare un vantaggio in ambienti che richiedono rapidità. Il suo ottimismo e la sua maturità emotiva dovrebbero agevolare la sua capacità di gestione della carriera e quella di ottenere il sostegno degli altri e ciò li motiverà al fine di ottenere dei risultati. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

COMPOSTEZZA Il suo team apprezzerà il suo comportamento pacato, il suo ascendente calmo e prevedibile in tutte le situazioni e la sua tendenza a tenere duro durante periodi di stress.

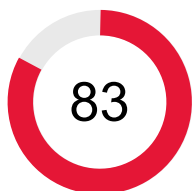
CORRETTEZZA VERSO GLI ALTRI Come leader, non tende a far preferenze e il suo staff apprezzerà il suo trattamento imparziale.

PERSEVERANZA Come leader, i suoi colleghi apprezzeranno la sua tenacia e la sua abilità nel rimanere coinvolto in progetti a prescindere dalla frustrazione, dai blocchi e dalle difficoltà. Di solito non si arrende quando le situazioni si complicano, ma al contrario continua a dedicarsi fino al completamento del lavoro.



Scetticismo

Consiste nell'essere socialmente perspicaci, ma anche cinici ed eccessivamente sensibili alle critiche.



83

**RISCHIO
MODERATO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio moderato** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere perspicaci nel capire le motivazioni altrui e le politiche d'ufficio
- Prendersela a livello personale
- Portare rancore
- Essere polemici
- Non essere aperti al coaching

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

È abile nel saper valutare le motivazioni e i talenti delle persone e questa è potenzialmente un'abilità rilevante e di valore per la leadership. Tuttavia, il suo scetticismo riguardante le intenzioni degli altri potrebbe minare la sua abilità nel saper costruire e mantenere relazioni. Gli altri potrebbero percepirla come una persona polemica e il feedback che dà ai subordinati potrebbe concentrarsi solo sui loro difetti; ciò potrebbe avere effetti sulla sua influenza. La sua strategia di business può tendere a riflettere lo scenario più negativo e potrebbe usare una prospettiva simile nel pianificare la sua carriera.

ANALISI DELLE COMPETENZE

PERSUASIONE E INFLUENZA SUGLI ALTRI A volte potrebbe essere una persona sospettosa e trascorrere più tempo pensando alle politiche d'ufficio che a questioni inerenti al business. Di conseguenza, gli altri potrebbero avere difficoltà a interagire con lei e potrebbe esserle difficile convincerli a cooperare.

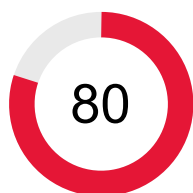
APERTURA ALLE IDEE Quando nuove idee o suggerimenti le vengono presentati, tende a generare dei dubbi e a portare in superficie questioni politiche implicite. A volte ciò potrebbe renderla avverso a nuove idee. Gli altri potrebbero vederla come una persona più capace a identificare i problemi che a trovare soluzioni alternative.

OBIETTIVITÀ Su alcune questioni, potrebbe sembrare una persona piuttosto inflessibile e troppo chiusa nei propri punti di vista. Gli altri potrebbero non capire che ci sono motivi dietro le sue posizioni e che può anche essere una persona obiettiva, che sa considerare i fatti usando diverse prospettive.



Titubanza

Consiste nell'essere eccessivamente preoccupati di essere criticati.



**RISCHIO
MODERATO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio moderato** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Prendere decisioni giuste senza correre rischi
 - Avere bisogno di essere rassicurati
 - Essere restii a provare nuove tecnologie
 - Agitarsi a causa dei propri errori
 - Preoccuparsi per gli errori del proprio personale
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Visto che non le piace commettere errori ed essere criticato, potrebbe avere una tendenza a sorvegliare strettamente il suo personale per assicurarsi che svolga bene il proprio lavoro. Facendo questo potrebbe danneggiare la fiducia in loro stessi. Potrebbe anche essere lento nel prendere decisioni, il che potrebbe frustrare coloro che sono orientati all'azione. Tende a non correre rischi, fattore che potrebbe impedirle di accettare incarichi difficili. Potrebbe anche organizzare la sua carriera al fine di limitare i suoi sbagli. Come leader, potrebbe sviluppare una visione cauta e conservativa.

ANALISI DELLE COMPETENZE

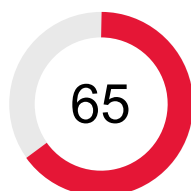
RISOLUTEZZA La sua preoccupazione nel prendere decisioni giuste potrebbe portarla a cercare più informazioni di quanto sia necessario. Alla fine, questo potrebbe impedirle di prendere delle decisioni con puntualità.

ORIENTAMENTO ALL'AZIONE Potrebbe tendere a evitare di agire quando non dispone di tutte le informazioni necessarie. Ciò potrebbe rallentare i procedimenti, specialmente in momenti di crisi.

ASSUMERE IL COMANDO CON SICUREZZA La sua preoccupazione nel prendere le decisioni giuste è un punto di forza. Comunque, gli altri potrebbero vedere le sue considerazioni come mancanza di fiducia nelle sue stesse abilità.

Chiusura

Consiste nell'aver una mancanza di interesse o consapevolezza dei sentimenti altrui.



**RISCHIO
BASSO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio basso** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere socialmente disponibili e preoccupati per gli altri
 - Fare domande per capire gli altri
 - Essere premurosi con gli altri
 - Saper interpretare le persone con rapidità
 - Aiutare gli altri quando viene loro richiesto
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Sembra una persona amichevole, estroversa, premurosa e dotata di tatto. Dovrebbe essere capace a costruire e mantenere relazioni e sa motivare il suo personale, queste sono abilità rilevanti per la leadership. Tende a essere un team player e il suo stile interpersonale dovrebbe renderla credibile e addirittura popolare all'interno dell'organizzazione. Di solito lavora bene con svariati leader e allo stesso tempo sa dare agli altri un feedback obiettivo e utile. Dovrebbe commettere qualche errore al fine di non alienare gli altri. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

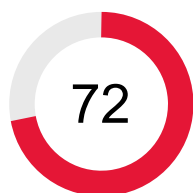
MOTIVARE GLI ALTRI Il suo stile interpersonale le permetterà di costruire relazioni e ciò migliorerà la sua efficacia in ambito organizzativo.

INSTAURARE RELAZIONI Sarà abile nel saper interpretare i segnali sociali, nel comprendere come risposte differenti abbiano un impatto sociale diverso e nel costruire buoni rapporti con i suoi pari, subordinati e gli altri.

APPROCCIABILITÀ Tende a essere una persona estroversa, approccio cordiale, anche quando è sotto stress o ha a che fare con incarichi lavorativi pesanti.

Noncuranza

Consiste nell'essere piacevoli, ma indipendenti, testardi e resistenti al coaching.



**RISCHIO
MODERATO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio moderato** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Avere delle buone capacità relazionali
 - Non sopportare l'essere interrotti
 - Mettere in dubbio la competenza del senior management
 - Rimandare gli incarichi che non piacciono
 - Essere testardi quando messi sotto pressione per dare risultati
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Il suo punteggio su questa dimensione suggerisce che lei sia una persona piacevole, affabile, che sa cooperare e dare sostegno. Comunque, è sensibile a segnali di critica o mancanza di rispetto da parte degli altri membri dell'organizzazione e quando nota questi segnali potrebbe reagire procrastinando o andando a rilento. Anche se riesce a dare ai suoi subordinati del coaching utile, dovrà essere "dell'umore giusto" per farlo. Darà sostegno ai capi che sapranno conquistare la sua fiducia, ma non lavorerà bene con quelli che non lo sapranno fare. La sua pacata testardaggine potrebbe avere un impatto negativo sulla sua abilità di costruire un team.

ANALISI DELLE COMPETENZE

PROMUOVERE IL LAVORO DI SQUADRA Potrebbe inizialmente dare sostegno a progetti e persone, ma se poi non vede pertinenza a livello personale, potrebbe non continuare a dedicarsi. Questo porterà tensioni nelle sue relazioni con gli altri.

COOPERAZIONE E PUNTUALITÀ DEI RISULTATI Quando è sotto stress e sotto pressione, potrebbe avere la tendenza a dare la colpa agli altri per la sua incapacità di portare a termine incarichi di lavoro nelle scadenze stabilite.

CREARE FIDUCIA Quando non è d'accordo con un piano di azione, potrebbe andare a rilento e non sostenerlo pienamente. Nel fare questo potrebbe logorare la fiducia degli altri nei suoi confronti.

Spavalderia

Consiste nell'averne un'eccessiva percezione delle proprie capacità e del proprio valore.



**NESSUN
RISCHIO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Nessun rischio** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere modesti e senza pretese
 - Non aver piacere di interrompere, criticare o mettere in discussione gli altri
 - Evitare di promuoversi
 - Riconoscere le proprie responsabilità per errori e insuccessi
 - Pensare di non valere
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Ha uno stile modesto e umile e dovrebbe lavorare bene con svariati leader. Ha una percezione realistica della sua competenza e della sua importanza, che aumenterà la sua credibilità. Potrebbe essere riluttante a dare feedback agli altri quando si tratta di prestazioni non soddisfacenti, ma probabilmente lo fa se le viene richiesto. I suoi progetti per la carriera potrebbero non essere molto aggressivi e potrebbe essere restio a offrirsi per un ruolo chiave nel futuro del business, preferendo di aspettare che gli altri notino i suoi contributi. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

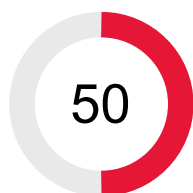
COGLIERE LE OPPORTUNITÀ Nonostante abbia delle idee su come sviluppare nuove aree di business, potrebbe non promuoverle con sufficiente vigore.

SVILUPPO PERSONALE Presterà attenzione al feedback e sarà disposto a chiedere agli altri (i suoi pari, stakeholder, ecc.) di valutare la sua prestazione. Questa apertura mentale faciliterà il suo sviluppo.

PROPENSIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI La sua naturale modestia e il suo autocontrollo potrebbero far sì che rimanga indietro e stabilisca livelli di aspirazione troppo bassi.

Scaltrezza

Consiste nell'essere piacevoli, pronti ad assumersi rischi e alla ricerca del divertimento.



**RISCHIO
BASSO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio basso** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere affidabili e disciplinati
- Pensare prima di agire
- Comunicare usando canali appropriati
- Mantenere i loro impegni
- Prendersi raramente rischi inutili

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Tende a evitare di correre rischi inutili e gli altri la vedono come una persona affidabile. Questo accrescerà la sua abilità nel costruire un team e gestire gli altri. Sarà un mentore attento e gestirà la sua carriera in modo da limitare i rischi. Il suo capo dovrebbe fidarsi della sua capacità di giudizio e apprezzare la sua affidabilità. Non va oltre i limiti e tende a prendere ottime decisioni dal basso rischio. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

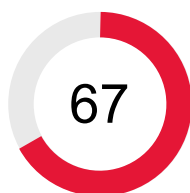
QUALITÀ DELLE DECISIONI Non corre rischi inutili, gli altri possono contare su di lei nel prendere decisioni che ottimizzino i risultati e limitino gli errori.

CORRERE RISCHI Cercherà di non intraprendere progetti speculativi senza averli prima valutati e analizzati con attenzione. Allo stesso tempo, potrebbe evitare di correre dei rischi appropriati, anche quando sarebbero necessari e questo potrebbe portarla a perdere di vista opportunità per l'avanzamento di carriera.

IMPARARE DALL'ESPERIENZA Presta attenzione alle conseguenze delle sue azioni e usa la sua esperienza come guida per decisioni e azioni future. Potrebbe essere riluttante ad agire in situazioni in cui non ha esperienza su cui poter contare.

Espressività

Consiste nell'essere teatrali, accattivanti e alla continua ricerca di attenzione.



**RISCHIO
BASSO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio basso** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere modesti e a sentirsi a proprio agio in ambiti sociali
- Non avere bisogno di essere sotto i riflettori
- Dare sostegno alla prestazione degli altri
- Essere dei buoni gregari
- Non prendersi troppo sul serio

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Non ha bisogno di essere al centro dell'attenzione e preferisce che le sue azioni parlino da sole. Sarà un leader flessibile e dividerà i meriti con la sua squadra. Dovrebbe lavorare bene con svariati leader, che apprezzeranno la sua disponibilità a condividere i meriti. Comunque, la sua carriera potrebbe non avanzare con la rapidità che suggerisce il suo talento, vista la sua riluttanza ad autopromuoversi. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

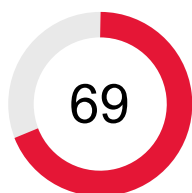
CELEBRARE I SUCCESSI Sembra una persona disposta a dare sostegno ai suoi subordinati e non entra in competizione con loro. Soprattutto, è disposto a condividere i meriti dei successi conseguiti.

SAPER MANTENERE ALTO IL MORALE La sua modestia potrebbe far sì che sia riluttante a promuovere i traguardi del suo team. I suoi subordinati possono ottenere la dovuta attenzione solo attraverso il suo riconoscimento dei loro risultati.

AUTO-SVILUPPO Potrebbe non cercare opportunità di sviluppo professionale per sé e per il suo personale con il necessario vigore. Se non trova opportunità di apprendimento, la produttività del gruppo potrebbe diminuire. Il progresso dipende dall'apprendimento e lei è responsabile di ottenere le risorse necessarie per lo sviluppo del team.

Originalità

Consiste nel pensare e comportarsi in modo insolito, particolare e addirittura eccentrico.



**RISCHIO
BASSO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio basso** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Prendere decisioni ponderate
 - Comunicare con chiarezza
 - Avere idee ragionevolmente creative
 - Comportarsi adeguatamente in ambiti sociali
-

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Il suo personale apprezzerà il fatto che lei sia una persona pratica e con i piedi per terra e che preferisca limitare sorprese e rischi. I consigli che darà ai suoi colleghi saranno sensati e pratici. Non è necessariamente una persona che pianifica in modo visionario o strategico, ma dovrebbe essere ben visto da svariati leader, grazie alla sua posatezza e affidabilità. Pianificherà la sua carriera con giudizio. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

FORNIRE DIREZIONI CHIARE Dovrebbe comunicare con chiarezza a prescindere dalle circostanze.

CREATIVITÀ Dovrebbe essere in grado di offrire soluzioni appropriate ai problemi, anche quando si trova sotto pressione. Inoltre, sarà una buona risorsa per valutare la validità di nuove idee.

MANTENERE LA CONCENTRAZIONE Dovrebbe essere in grado di mantenere la concentrazione su questioni e problemi rilevanti, anche in mezzo a distrazioni.

Scrupolosità

Consiste nell'essere coscienti, perfezionisti e difficili da accontentare.



**NESSUN
RISCHIO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Nessun rischio** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere semplici e disinvolti di fronte alle regole
- Non controllare eccessivamente il proprio personale
- Delegare abitualmente gli incarichi
- Essere flessibili
- Saper fissare in modo appropriato le priorità agli incarichi

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

Sembra una persona abbastanza rilassata e semplice, la sua tolleranza e l'inclinazione a delegare agli altri dovrebbero metterla in buona luce con i suoi subordinati. Questo perché percepiranno che si fida di loro. Inoltre, delegare al suo personale darà loro delle opportunità per imparare. Ai leader piacerà il suo atteggiamento tollerante e flessibile, ma al contempo potrebbero desiderare che lei preli più attenzione ai dettagli del business. Non ci sono aree di sviluppo della leadership in questo campo.

ANALISI DELLE COMPETENZE

GESTIRE L'AMBIGUITÀ Sembra capace di rimanere flessibile e riflessivo, anche quando è incalzato a produrre risultati.

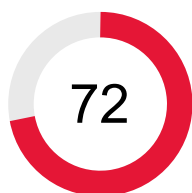
FLESSIBILITÀ Sembra abile nel sapersi adattare a circostanze e priorità mutevoli.

DELEGARE Tende a delegare in modo appropriato l'autorità relativa alla risoluzione dei problemi, anche a fronte di un'urgenza notevole.



Obbedienza

Consiste nell'essere impazienti di far contenti gli altri ed essere riluttanti ad agire indipendentemente.



**RISCHIO
MODERATO**

IMPLICAZIONI A LIVELLO COMPORTAMENTALE

Il suo punteggio è incluso nella zona **Rischio moderato** in questa dimensione. Leader con punteggi simili al suo tendono a:

- Essere gradevoli, piacevoli e cooperativi
- Voler accontentare gli altri a tutti i costi
- Tenere il loro capo informato
- Sostenere sempre la politica organizzativa
- Essere buoni team player

IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP

È una persona piacevole e accomodante a cui non piacciono le polemiche. Come leader, sarà cortese e premuroso, ma potrebbe essere riluttante a rappresentare appropriatamente le esigenze del personale. Lavora bene in squadra e con svariati leader; apprezzeranno il suo comportamento leale e cooperativo. Cercherà consigli e assistenza per gestire la sua carriera e sarà riluttante a prendere decisioni senza prima consultare gli altri.

ANALISI DELLE COMPETENZE

AFFRONTARE I CONTRASTI Preferisce probabilmente evitare i conflitti e i diverbi e potrebbe sentirsi a disagio nel dare agli altri del feedback negativo.

AGIRE INDIPENDENTEMENTE Potrebbe non esprimere le sue opinioni su questioni importanti e/o discutibili e invece seguire gli altri membri del team.

DARE SUPPORTO AL PERSONALE Potrebbe concentrarsi di più nel cercare di andare d'accordo con il suo capo rispetto all'andare d'accordo con il suo personale, questo potrebbe minare la sua credibilità nei confronti dei suoi subordinati.





RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Le seguenti raccomandazioni per lo sviluppo professionale sono inerenti alle dimensioni in cui il suo punteggio si trova nella zona a Rischio alto o Rischio moderato.

Scetticismo - RISCHIO MODERATO

- Quando si trova in condizioni ottimali, è una persona sagace e perspicace nel capire le persone e avrà un'ottima conoscenza delle politiche organizzative. È una buona risorsa quando si tratta di identificare possibili secondi fini e analizzare e risolvere problemi di natura sociale e politica.
- Tenderà a non fidarsi del suo coach; dovrebbe sospendere il continuo giudicare e dare al suo coach la possibilità di aiutarla. Lo stesso vale per coloro che tengono a lei – deve cercare di fare uno sforzo in più per apprezzare quello che le dicono e i motivi per cui lo dicono.
- Cerchi di prestare attenzione al modo in cui comunica con gli altri. Quando pensa di esprimere le sue opinioni con onestà, gli altri potrebbero considerarla una persona polemica. Si assicuri di essere aperto ai punti di vista altrui.
- Dovrebbe cercare di essere meno critico e moralista. Dica a una persona fidata che sta cercando di diventare più tollerante. Le chiedi di avvisarla quando inizia a essere eccessivamente critico, difensivo o suscettibile – e ascolti il suo feedback.

Titubanza - RISCHIO MODERATO

- Si preoccupa molto di realizzare tutto in modo corretto; gli altri apprezzeranno il suo impegno e sapranno di poter contare su di lei per apportare il massimo sforzo ai progetti.
- Non le piace prendere iniziative in attività in cui avverte la mancanza di talento o informazione. Queste tendenze potrebbero isolarla da importanti esperienze formative e, a lungo termine, nonostante faccia meno errori, non far progredire la sua carriera con la dovuta velocità.
- La sua inclinazione a prendere decisioni oculate potrebbe alle volte portarla a perdere opportunità e a farla sembrare una persona non orientata all'azione. Ha bisogno di incrementare la sua propensione a sperimentare. Amici di fiducia possono aiutarla a valutare il valore di nuove opportunità in cui potersi avventurare.
- Quando gli altri chiedono una sua opinione durante un meeting, di solito si aspettano che lei abbia qualcosa di importante con il quale contribuire. Ha bisogno di parlare apertamente in queste circostanze. Qualche esercizio di autoaffermazione potrebbe esserle utile.





RACCOMANDAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Noncuranza - RISCHIO MODERATO

- È indipendente, ha buone capacità relazionali e sa dire di no con diplomazia. Non è molto esigente con gli altri tranne quando vuole essere lasciato a lavorare in solitudine e a modo suo.
- Rispetto ad altri, riesce a intravedere più incompetenza nel mondo. Nonostante lei pensi che gli altri siano ingenui, potrebbe trarre vantaggio dal loro ottimismo e dalla loro fiducia.
- Si renda conto che potrebbe diventare suscettibile quando altri provano a farle da coach. Cerchi di lasciarsi influenzare da amici o membri della sua famiglia e di essere disposto a fare quelle piccole cose in più che le chiedono.
- Cerchi di limitare le promesse che fa agli altri, ma si assicuri di mantenere gli impegni e le promesse che fa a se stesso.

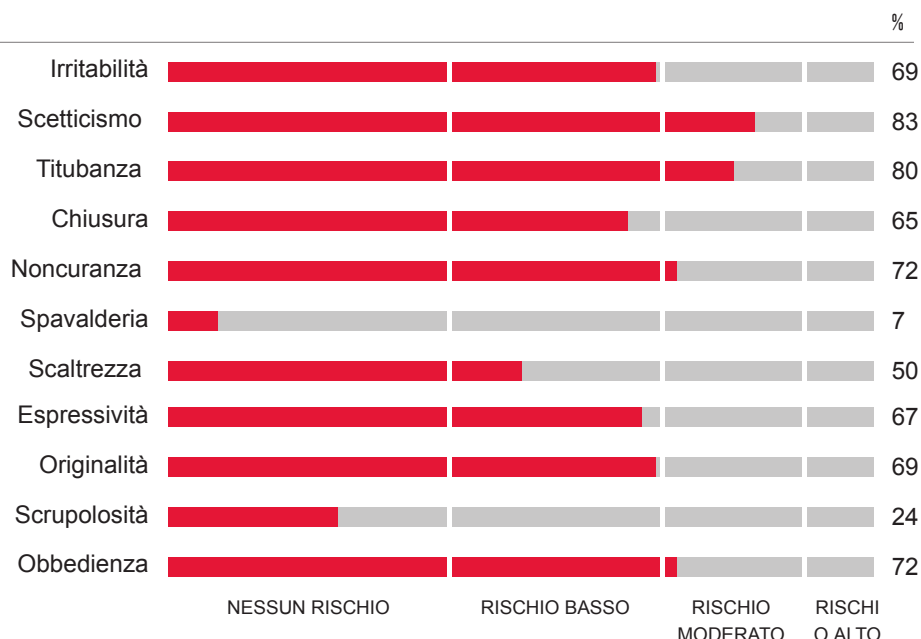
Obbedienza - RISCHIO MODERATO

- È una persona cooperativa e affabile, che sa lavorare bene all'interno di un team. È abile nel risolvere dispute e acquietare gli animi. Sostiene con lealtà persone e cause ammirevoli.
- Si ricordi che se vuole che il suo personale sia leale con lei, allora dovrà esserlo lei a sua volta nei loro confronti, sebbene alle volte questo potrà infastidire i suoi superiori.
- Quando viene richiesta una sua opinione, si prenda il suo tempo, decida quello in cui crede e, se viene messo in discussione, si prepari a difendere il suo punto di vista.
- Anche se disprezza i conflitti, ci saranno occasioni in cui dovrà confrontarsi con gli altri ed esprimere il suo disaccordo. A lungo termine, la sua credibilità dipenderà da questo.

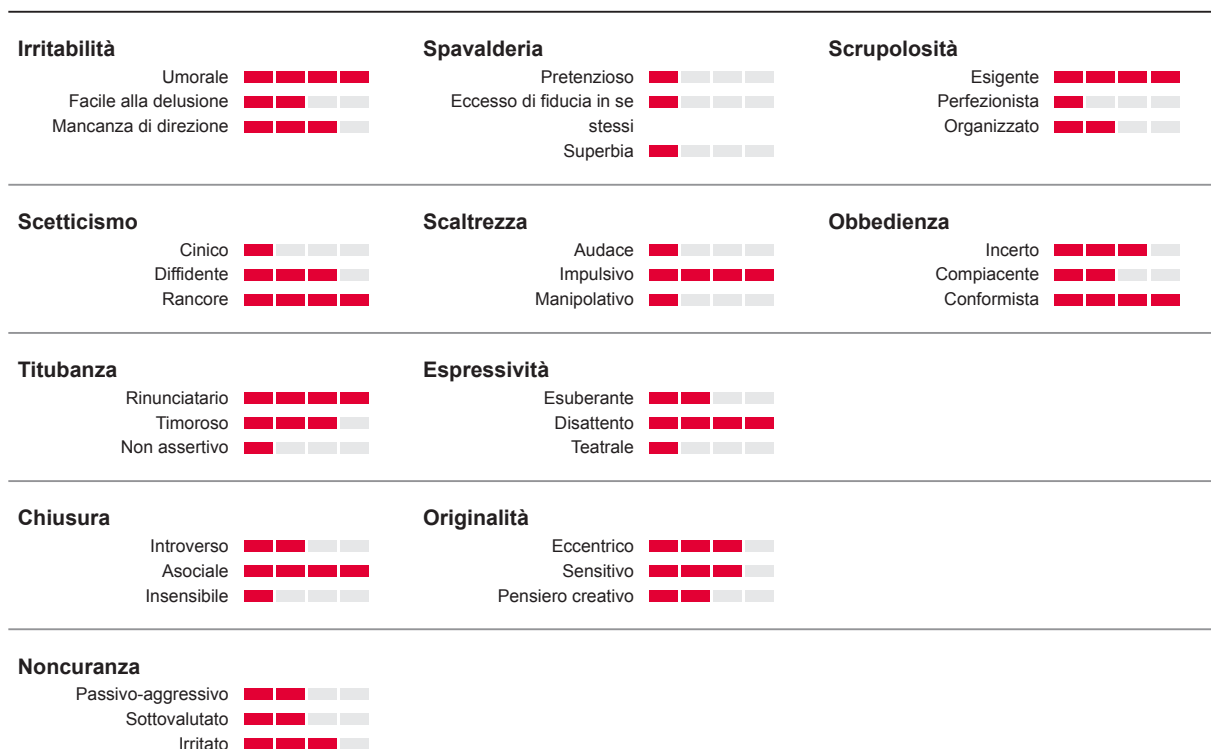




Dimensioni



Punteggi Sottodimensioni





VALUES

VALORI E MOTIVAZIONI FONDAMENTALI PER
RUOLI DI LEADERSHIP

Report di: John Score-Average

ID: UH555944

Data: 22.11.2016



INTRODUZIONE

Il Leadership Forecast Values Report descrive i suoi valori e obiettivi fondamentali e come essi possono influenzare la sua carriera. I valori sono una parte essenziale dell'identità: descrivono chi si è, quello che si rappresenta e gli ambienti in cui si può crescere. I suoi valori plasmano fortemente le scelte che farà nel lavoro, durante lo svago e nelle relazioni. Essi influiscono sulla sua carriera in quattro modi diversi:

- 1. MOTIVAZIONE:** I valori sono i suoi fattori motivazionali principali, ciò che la guida nella vita. Essi determinano le aspirazioni e indicano ciò per cui si impegnerà e che spera di raggiungere. I suoi valori definiscono ciò che desidera nel lavoro e nella vita.
- 2. ADEGUATEZZA:** I suoi valori determinano quanto lei sia adatto a una determinata cultura organizzativa. Le culture organizzative solitamente riflettono i valori del top management. Le persone sono felici e produttive nelle culture coerenti con i loro valori e si trovano in difficoltà e sono scontente a lavorare nelle culture definite da valori che differiscono dai propri.
- 3. STILE DI LEADERSHIP E CULTURA:** I suoi valori riflettono ciò che trova gratificante e a cui pone attenzione e ciò che non le piace ed evita. Perciò i suoi valori definiscono i comportamenti che gradisce e apprezza e quelli che ignora o non gradisce. Di conseguenza, i suoi valori plasmano il tipo di cultura che lei, in qualità di leader, crea per il personale e i suoi subordinati.
- 4. PREFERENZE INCONSCIE:** I valori influenzano le decisioni che prende riguardo persone, progetti, piani e strategie. I valori filtrano la percezione delle esperienze, specialmente riguardo a ciò che è desiderabile o indesiderabile, bene o male. I valori operano tipicamente al di fuori della consapevolezza cosciente e condizionano sia il pensiero che l'azione.

MODI PER UTILIZZARE QUESTE INFORMAZIONI

Rileggendo questo report potrebbe scoprire che i suoi valori non sono coerenti con la sua carriera o con le esigenze imposte dal ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione attuale. Inoltre, il suo comportamento quotidiano può non essere d'aiuto e, talvolta, può addirittura ostacolare la sua capacità di realizzare gli obiettivi di carriera. Non deve cercare di cambiare i suoi valori se non collimano con la carriera o organizzazione. Piuttosto, prendendo coscienza dei valori stessi e delle preferenze inconscie, può iniziare ad adattare il suo comportamento in modo tale da creare una situazione lavorativa più produttiva per lei e il suo team.

Questo profilo si basa sui suoi punteggi del Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI). Il report riassume i fattori chiave che la guidano, il tipo di cultura che creerà in qualità di leader, le culture organizzative che preferirà (o che dovrebbe cercare di evitare), i fattori che possono inconsapevolmente condizionare le sue decisioni e le possibili strategie per ridurre al minimo le distorsioni valoriali e renderla più efficace in un ruolo di leadership.





MODI PER UTILIZZARE QUESTE INFORMAZIONI

La pagina successiva definisce le dieci dimensioni MVPI e quella seguente offre una rappresentazione grafica del suo profilo valoriale. Questo è seguito dal report, il quale descrive il significato e le implicazioni del suo punteggio su ogni dimensione lungo quelle di cui sopra. Infine, l'ultima parte di questo report contiene suggerimenti per lo sviluppo basati su valori concepiti per aiutarla ad aumentare l'efficacia della leadership. Si segnala che i punteggi tra i percentili 65 e 100 sono considerati alti e rappresentano gli obiettivi verso i quali ci si impegna giorno per giorno. Più alto è il punteggio e più importante è per lei quel valore o motivazione nel suo lavoro e nella vita privata. Punteggi tra i percentili 36 e 64 sono nella media e rappresentano valori di importanza mista per lei. In questa gamma potrebbe trovare valori che rappresentano elementi di piacere della sua vita o valori verso i quali prova indifferenza. I punteggi da 0 fino al percentile 35 sono considerati bassi e rappresentano valori che non sono per lei essenziali. Più basso è il punteggio in una dimensione, maggiore è la probabilità che sia indifferente a tale valore.

Punteggi alti e bassi su ogni dimensione hanno importanti implicazioni per le carriere.

Le informazioni contenute in questo report la aiuteranno a capire meglio se stesso e le sue tendenze basate sui valori. Armato di queste informazioni, potrà sfruttare i suoi punti di forza e minimizzare gli errori tattici. Potrà diventare più consapevole della cultura che crea e utilizzare queste informazioni per interagire con maggior successo con le altre persone della sua organizzazione. In un ambiente organizzativo competitivo, l'autoconsapevolezza e un'efficace autoregolamentazione sono qualità importanti che le permetteranno di diventare un leader di maggior successo.





DEFINIZIONI

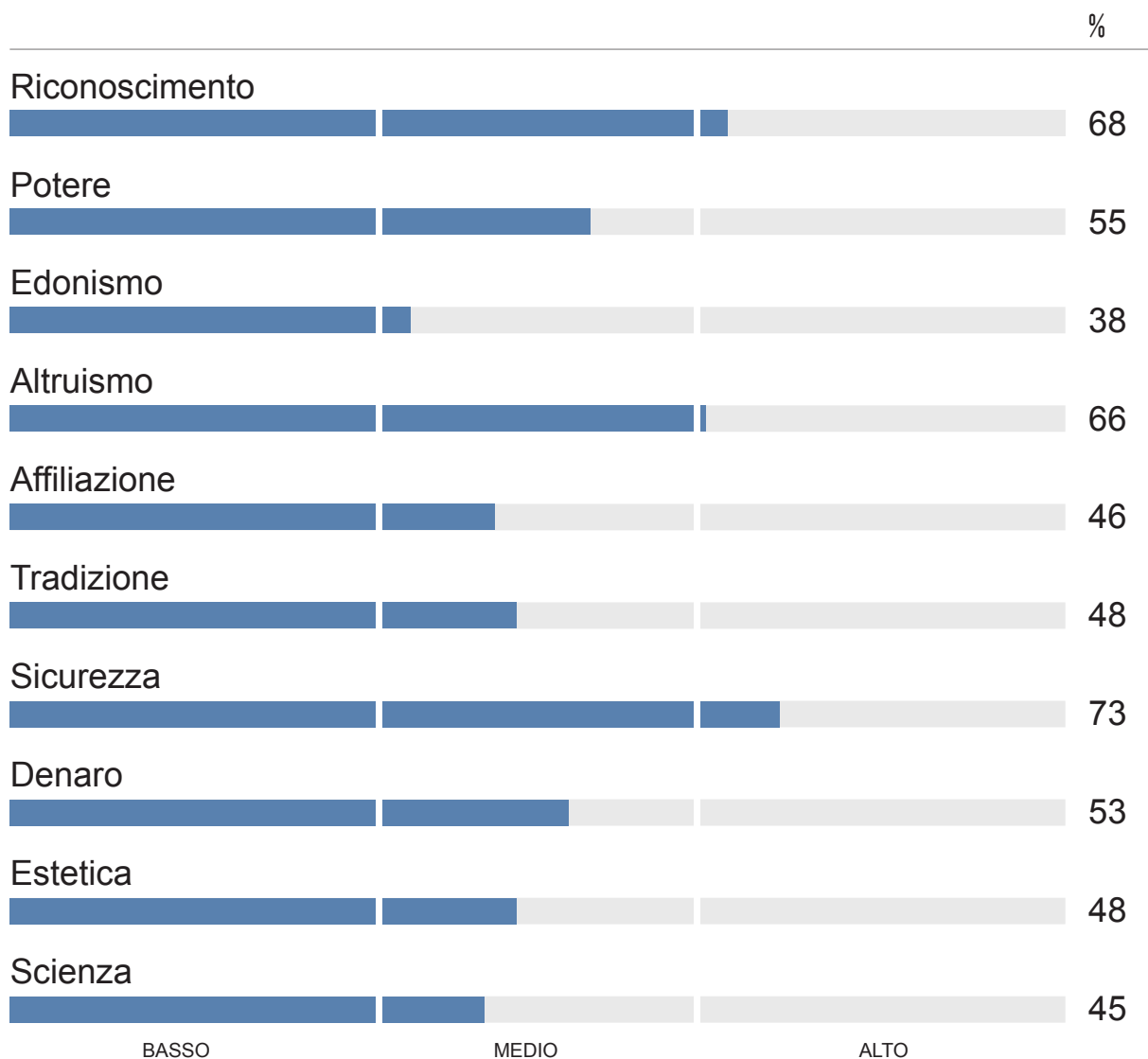
Il Leadership Forecast Values Report si basa sui suoi punteggi nelle dieci dimensioni dell'MVPI. Tali dimensioni sono definite di seguito.

Riconoscimento	<i>Indifferenza alla visibilità vs. Voglia di essere notati</i> Ricerca di fama, apprezzamento e riconoscimento. Coloro che hanno punteggi bassi non si preoccupano di attirare l'attenzione; coloro che hanno punteggi elevati sono alla ricerca dei riflettori puntati su di sé.
Potere	<i>Indifferenza verso risultati/competizione vs. Essere percepiti come influenti</i> Spinta per ottenere risultati, controllare le risorse e ottenere responsabilità. Coloro che hanno punteggi bassi sono disposti a seguire le direttive; coloro che hanno punteggi elevati vogliono prendere il controllo e fare la differenza.
Edonismo	<i>Serietà e autodisciplina vs. Essere amanti del divertimento e alla ricerca del piacere</i> Voglia di divertimento, varietà e godimento sul luogo di lavoro. Coloro che hanno punteggi bassi sono pacati e autodisciplinati; coloro che hanno punteggi alti sono amanti del divertimento e vogliono godersi il lavoro.
Altruismo	<i>Valorizzazione dell'auto-aiuto vs. Voglia di aiutare gli altri</i> Volare aiutare le persone che stanno lottando o sono in difficoltà. Coloro che hanno punteggi bassi credono nell'autosufficienza; coloro che hanno punteggi elevati forniscono aiuto agli altri.
Affiliazione	<i>Indipendenza vs. Voglia di contatto sociale</i> Ricerca di opportunità per costruire reti sociali e collaborare con le persone. Coloro che hanno punteggi bassi preferiscono lavorare da soli; coloro che hanno punteggi alti ricercano interazione e accettazione sociale.
Tradizione	<i>Valorizzazione del progresso e cambiamento vs. Storia e convenzione</i> Rispetto della struttura, regole e autorità. Coloro che hanno punteggi bassi sfidano lo status quo e sono aperti al cambiamento; coloro che hanno punteggi alti rispettano la gerarchia, l'autorità e i modi del passato.
Sicurezza	<i>Tolleranza del rischio vs. Avversione al rischio</i> Voglia di stabilità, struttura e ordine. Coloro che hanno punteggi bassi tollerano facilmente l'incertezza e il rischio; coloro che hanno punteggi alti apprezzano la chiarezza e la prevedibilità.
Denaro	<i>Indifferenza alle questioni finanziarie vs. Concentrazione sui risultati commerciali</i> Ricerca di agiatezza e successo finanziario. Coloro che hanno punteggi bassi hanno modeste aspirazioni finanziarie; coloro che hanno punteggi elevati prestano molta attenzione alle questioni finanziarie.
Estetica	<i>Praticità vs. Creatività</i> Creazione di lavoro incentrato su innovazione, stile e aspetto. Coloro che hanno punteggi bassi prestano attenzione alla funzionalità; coloro che hanno punteggi alti prestano attenzione all'autoespressione creativa e all'aspetto e alle sensazioni suscitate dal loro lavoro.
Scienza	<i>Intuitività vs. Analiticità</i> Preferenza per un approccio razionale e oggettivo al processo decisionale. Coloro che hanno punteggi bassi preferiscono decisioni rapide e intuitive; coloro che hanno punteggi alti preferiscono decisioni ponderate, basate su dati.



LEADERSHIP VALUES: PROFILO

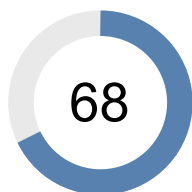
Dimensioni





Riconoscimento

Ricerca di fama, apprezzamento e riconoscimento.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Distinguersi dalla folla
 - Essere riconosciuto dagli altri per i propri risultati
 - Essere accettato e rispettato dai suoi colleghi
 - Trovarsi sotto i riflettori quando ha un contributo da dare
 - Creare un lascito per il quale essere conosciuto
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Riconoscono le buone prestazioni
- Incoraggiano i leader a lodare le prestazioni di successo
- Offrono la possibilità di lavorare su progetti di alto profilo
- Premiano i contributi individuali

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Minimizzano lo status
 - Non riconoscono il contributo di coloro che forniscono alte prestazioni
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader la cultura che crea tende a:

- Celebrare spesso il successo
 - Definire misure concrete di realizzazione dei risultati
 - Assumere personale ad alto potenziale
 - Essere ottimista, positiva ed energica
 - Assicurare che i suoi contributi siano riconosciuti
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

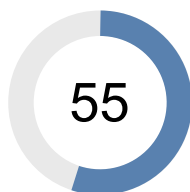
- Potrebbe incoraggiare il personale a cercare la sua approvazione
 - Potrebbe demotivare i dipendenti più modesti con un eccessivo elogio e riconoscimento pubblico
 - Tende a cercare l'attenzione dei vertici organizzativi
 - Tende a prendere decisioni in base a come esse possano apparire in pubblico
 - Potrebbe non condividere sempre il merito dei risultati con i colleghi e il personale
-





Potere

Desiderio di ottenere risultati, controllare le risorse e acquisire responsabilità.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Portare a termine le cose
 - Fare la differenza
 - Diventare un importante collaboratore per l'organizzazione
 - Guidare il cambiamento
 - Impostare la sua agenda e definire i suoi obiettivi
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Valorizzano il lavorare duramente e la produttività
- Premiano lo sforzo e il successo
- Forniscono opportunità per contribuire
- Consentono di prendere l'iniziativa

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sembrano compiacenti o lenti a muoversi
 - Non riconoscono i contributi individuali
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Enfatizzare il compimento dei progetti
 - Competere per gli affari
 - Celebrare i successi
 - Valorizzare i team dalle alte prestazioni
 - Premiare coloro che hanno contribuito di più al successo
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

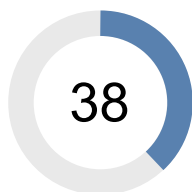
- Potrebbe supporre che le altre persone vogliono lavorare sodo come lei
 - Potrebbe spesso sovrastimare le probabilità del successo
 - Tende a vedere la maggior parte delle situazioni come competitive
 - Potrebbe non condividere il successo con gli altri collaboratori
 - Potrebbe sovrastimare la competenza e la determinazione dell'organizzazione
-





Edonismo

Voglia di divertimento, varietà e piacere nel luogo di lavoro.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Essere rispettato per la sua professionalità
 - Mantenere un posto di lavoro ben pianificato e organizzato
 - Limitare le interruzioni alla normale routine
 - Promuovere la civiltà e le buone maniere a lavoro
 - Mettere il business prima del piacere
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Presentano ruoli ben definiti e ben strutturati
- Sono seri, formali e professionali
- Formano leader che sono buoni modelli comportamentali
- Riducono al minimo le distrazioni e la frivolezza

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sono disorganizzati o spontanei nel loro approccio al lavoro
 - Consentono alle persone di comportarsi in modo troppo informale
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Mantenere un atteggiamento formale
 - Minimizzare la frivolezza sul lavoro
 - Conformarsi ai processi appropriati
 - Trattare le persone con rispetto
 - Garantire che il flusso di lavoro sia organizzato e prevedibile
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

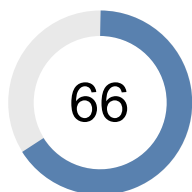
- Potrebbe preferire prendere decisioni sulla base di procedure operative standard
 - Potrebbe tendere a evitare l'autoindulgenza e l'eccesso
 - Potrebbe preferire rispettare le distinzioni di status e di gerarchia
 - Potrebbe preferire completare le attività in modi standardizzati
 - Potrebbe risentirsi di coloro che non danno al lavoro la costante attenzione che merita
-





Altruismo

Voler aiutare le persone in difficoltà.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Migliorare il morale e il benessere del personale
- Promuovere l'equità e la giustizia sociale
- Mitigare la ricerca dei risultati con la considerazione per gli altri
- Migliorare la condizione delle persone svantaggiate
- Incoraggiare le persone che stanno affrontando periodi difficili

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Trattano le persone con rispetto
- Prendono sul serio il benessere del personale
- Prendono decisioni basate sul consenso
- Si occupano di questioni umanitarie

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sono strumentali e ossessionati dal profitto
- Non rispettano le esigenze di coloro che hanno delle difficoltà

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Prendere in considerazione il morale del personale
- Presentare processi decisionali consensuali e inclusivi
- Essere disposta ad accogliere i desideri e i bisogni individuali
- Evitare di offendere o insultare qualcuno
- Incoraggiare il sostegno e la comprensione reciproca

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

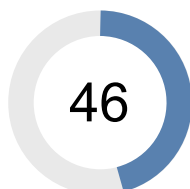
- Potrebbe tentare di promuovere il consenso e l'armonia
- A volte potrebbe dare più importanza al morale che alla produttività
- Tende a prendere decisioni basate sulle sensazioni, piuttosto che sulle finanze
- Potrebbe essere riluttante a fornire un feedback negativo al personale e ai subordinati
- Potrebbe preoccuparsi, a volte troppo, riguardo la giusta azione da intraprendere





Affiliazione

Ricerca opportunità per costruire network e collaborazione tra le persone.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Trovare un po' di tempo privato sul lavoro
 - Risolvere i problemi da solo
 - Essere in grado di concentrarsi e focalizzare
 - Lavorare con collaboratori noti
 - Evitare l'interazione con gli sconosciuti
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Premiano i contributi individuali
- Incoraggiano le persone a rispettare il proprio ruolo
- Richiedono minimo contatto sociale con i clienti
- Minimizzano gli incontri dopo il lavoro

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Enfaticizzano la risoluzione dei problemi in gruppo
 - Si aspettano interazione al di fuori del gruppo di lavoro
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Richiedere il lavoro di squadra solo quando è necessario
 - Consentire alle persone di andare avanti con il proprio lavoro
 - Tenere gli incontri al minimo indispensabile
 - Promuovere ben pochi eventi dopo il lavoro
 - Limitare il lavoro di gruppo
-

PREFERENZE INCONSCIE

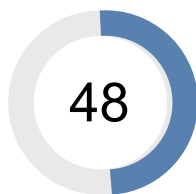
Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

- Potrebbe presumere che le persone diano il loro meglio lavorando da sole
 - Potrebbe presupporre che tutti siano (o debbano essere) autosufficienti
 - Potrebbe presumere che risolvere i problemi in gruppo non sia produttivo
 - Potrebbe credere che gli ambienti altamente sociali siano una perdita di tempo
-



Tradizione

Rispetto della struttura, delle regole e dell'autorità.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Mettere in dubbio le convenzioni e l'autorità
 - Minimizzare i controlli esterni
 - Ricercare la novità, il cambiamento e l'esplorazione
 - Cercare nuove soluzioni ai problemi
 - Perseguire lavori o carriere non tradizionali
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Sono democratici e consultivi
- Sfidano, innovano e sperimentano
- Tollerano la diversità
- Promuovono l'iniziativa

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sono caratterizzati da una leadership autoritaria
 - Trattano le persone come merce di consumo
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Essere tendenzialmente rilassata e informale
 - Incoraggiare la spontaneità, l'apertura e l'iniziativa
 - Apprezzare le nuove idee
 - Cercare progetti nuovi e interessanti
 - Responsabilizzare il personale
-

PREFERENZE INCONSCIE

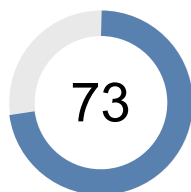
Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

- Tende a sfidare l'autorità
 - Potrebbe non gradire dover definire le aspettative altrui
 - Tende a essere interessato a trovare nuovi modi per svolgere le attività
 - Potrebbe prendere decisioni che favoriscono l'autonomia e l'autodirezione
 - Potrebbe prendere decisioni che riducono la gerarchia
-



Sicurezza

Voglia di stabilità, organizzazione e ordine.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Essere visto come ragionevole e pratico
 - Evitare di correre rischi inutili
 - Essere conosciuto come pragmatico e tenace
 - Generare aspettative e risultati chiari
 - Conoscere e capire i fatti
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Sono stabili e prudenti
- Presentano leader pragmatici e prudenti
- Riducono al minimo la politica ed enfatizzano la responsabilità
- Si caratterizzano per una crescita organica

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Appaiono incauti nel prendere decisioni rischiose
 - Implementano intuitive soluzioni ai problemi
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Evitare rischi inutili
 - Essere affidabile, professionale ed etica
 - Apprezzare la stabilità e la pianificazione a lungo termine
 - Concentrarsi sulla conformità e il rispetto dei processi
 - Premiare le decisioni ben ponderate e di alta qualità
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

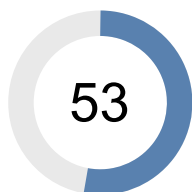
- Potrebbe evitare decisioni basate su sentimenti e sensazioni
 - Potrebbe fidarsi dell'azione e diffidare dell'intuizione
 - Potrebbe evitare rischi inutili
 - Potrebbe resistere alle deviazioni sulle prassi inizialmente accettate
 - Potrebbe avere bisogno di dati certi per giustificare le decisioni
-





Denaro

Ricerca di ricchezza e successo finanziario.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Realizzarsi e avere successo
 - Superare la concorrenza e vincere
 - Accrescere il suo status e il controllo delle risorse
 - Fare soldi
 - Lavorare su compiti che hanno implicazioni finanziarie
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Sono altamente esigenti e competitivi
- Favoriscono rischi elevati e strategie ad alto rendimento
- Valutano rigorosamente le prestazioni
- Sono professionali e orientati al compito

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sono burocratici o a crescita lenta
 - Non identificano i percorsi per il successo
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Essere aggressiva e focalizzata sul business
 - Essere competitiva e ambiziosa
 - Ritenerne le persone responsabili per le prestazioni
 - Focalizzarsi sul panorama competitivo
 - Fissare obiettivi impegnativi per le squadre
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

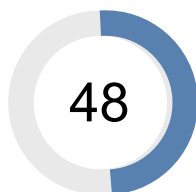
- Potrebbe comprendere i segni del successo
 - Potrebbe favorire rischi elevati e strategie ad alto rendimento
 - Potrebbe tendere a spingere la sua squadra a battere la concorrenza
 - Tende a valutare rigorosamente le prestazioni
 - Potrebbe gradire le persone professionali e orientate al compito
-





Estetica

Concentrazione su innovazione, stile e aspetto.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Prendere decisioni basate su fatti certi
 - Fornire soluzioni pratiche e attuabili
 - Tradurre le idee vaghe in realtà pratica
 - Evitare di apparire debole e indeciso
 - Enfatizzare la sostanza rispetto allo stile
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Sono organizzati e di natura procedurale
- Lavorano con prodotti e obiettivi tangibili
- Sono pratici e orientati all'azione
- Hanno un orientamento tradizionalmente maschile

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sono talmente carichi di emozione che alla fine non si conclude nulla
 - Utilizzano lo stile per oscurare la praticità
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Non fidarsi dell'emozione e del sentimento
 - Enfatizzare la funzionalità e ridurre al minimo i fronzoli
 - Minimizzare l'attenzione sui problemi relativi al design
 - Prendere decisioni basate sui fatti piuttosto che sui sentimenti
 - Concentrarsi sui risultati piuttosto che sul processo
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

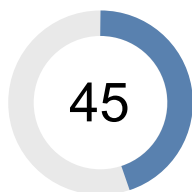
- Potrebbe non essere particolarmente interessato a questioni di marketing
 - Potrebbe essere poco interessato a capire il funzionamento delle cose
 - Potrebbe mostrare solo una lieve preoccupazione circa il morale del personale
 - Potrebbe tendere a evitare speculazioni e discussioni teoriche
 - Potrebbe concentrarsi su fatti concreti ed esperienze precedenti
-





Scienza

Preferenza di un approccio razionale e oggettivo al processo decisionale.



MOTIVAZIONE

Tende a essere personalmente motivato da un desiderio di:

- Prendere le decisioni e andare avanti
 - Prestare attenzione alla realtà pratica degli affari e della vita
 - Essere specifico, concreto e funzionale
 - Fidarsi dell'istinto
 - Evitare di essere sopraffatto dalla complessità
-

ADEGUATEZZA

Dovrebbe essere a suo agio a lavorare in ambienti che:

- Sono pragmatici, pratici e ben fondati
- Enfatizzano l'azione piuttosto che la contemplazione
- Diffidano delle ipotesi
- Si concentrano su ciò che può essere fatto con le risorse disponibili

Tende a non gradire gli ambienti che:

- Sulle decisioni, richiedono dettagliate giustificazioni basate sui dati
 - Sono inclini alla "paralisi da analisi"
-

STILE DI LEADERSHIP E CULTURA

In qualità di leader, la cultura che crea tende a:

- Preferire un processo decisionale rapido e intuitivo
 - Favorire l'azione piuttosto che la riflessione
 - Essere pratica e tattica
 - Evitare discussioni infinite su possibili soluzioni
 - Essere insofferente riguardo ai processi decisionali basati sui dati
-

PREFERENZE INCONSCIE

Potrebbe non essere a conoscenza dei seguenti aspetti del suo stile di leadership:

- Tende a essere impaziente con i presunti problemi
 - Potrebbe essere impaziente con i processi decisionali troppo prudenti
 - Potrebbe valorizzare l'intuizione per risolvere la maggior parte dei problemi
 - Tende a enfatizzare la tattica piuttosto che la strategia
 - Potrebbe desiderare la chiarezza e la semplicità
-





OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

Riconoscimento

- Faccia in modo che il personale e i suoi colleghi ottengano riconoscimento
- Chieda agli altri del feedback per quanto riguarda le sue prestazioni di leadership
- Si assicuri di condividere il merito dei risultati ottenuti
- Incoraggi gli altri a condividere e contribuire con delle idee

Potere

- Condividi il merito quando lavora in squadra
- Sia realista circa le difficoltà che incontra mentre lavora ai progetti
- Riconosca che non tutti i progetti sono competizioni
- Solleciti idee e suggerimenti da altri

Edonismo

- Riconosca che il personale potrebbe essere più produttivo se gli si consente di rilassarsi di tanto in tanto
- Incoraggi il brainstorming e il problem solving creativo
- Trovi il modo di ridurre la sua necessità di "portare il lavoro a casa"
- Permetta ai subordinati di personalizzare i propri uffici o postazioni di lavoro

Altruismo

- Non lasci che le preoccupazioni circa il morale del personale influenzino i suoi standard riguardanti le prestazioni
- Basi le decisioni sia sui dati che sul sentimento
- Si assicuri che il personale capisca che cosa si aspetta da loro
- Rimanga concentrato sul compito da svolgere rispettando al contempo il personale come singoli individui

Affiliazione

- Socializzi più spesso con il personale e i clienti: lo apprezzeranno
- Offra al personale diversi progetti e ruoli; non insista affinché ci si specializzi solo nel proprio lavoro
- Collabori con i team per risolvere i problemi che hanno impatto sulla loro prestazione
- Lasci che i subordinati sappiano quando hanno fatto bene e come possono migliorare





OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

Tradizione

- Ricordi che ad alcune persone piacciono le regole e ne sentono il bisogno
- Mostri rispetto per le aspettative organizzative rimanendo nei tempi previsti dai suoi obiettivi di prestazione
- Ricordi che non tutti i subordinati sono automotivati; dia loro una chiara direzione e guida
- Offra al personale feedback specifico per quanto riguarda il successo e le aree di miglioramento

Sicurezza

- Si assicuri di invitare i membri creativi del personale a condividere le proprie idee
- Diventi sufficientemente sicuro da basarsi su decisioni "istintive" così come sui dati
- Tralasci errori genuini
- Stia attento a nuove procedure che le permetteranno di portare a termine la missione del suo team

Denaro

- Si assicuri di imparare a gestire lo stress da lavoro in modo efficace
- Chieda al personale di contribuire con idee per migliorare la produttività
- Si assicuri che la sua attenzione sui risultati immediati non interferisca con le prestazioni a lungo termine
- Comprenda che alcune persone potrebbero non rispondere bene alla pressione data dalla competizione

Estetica

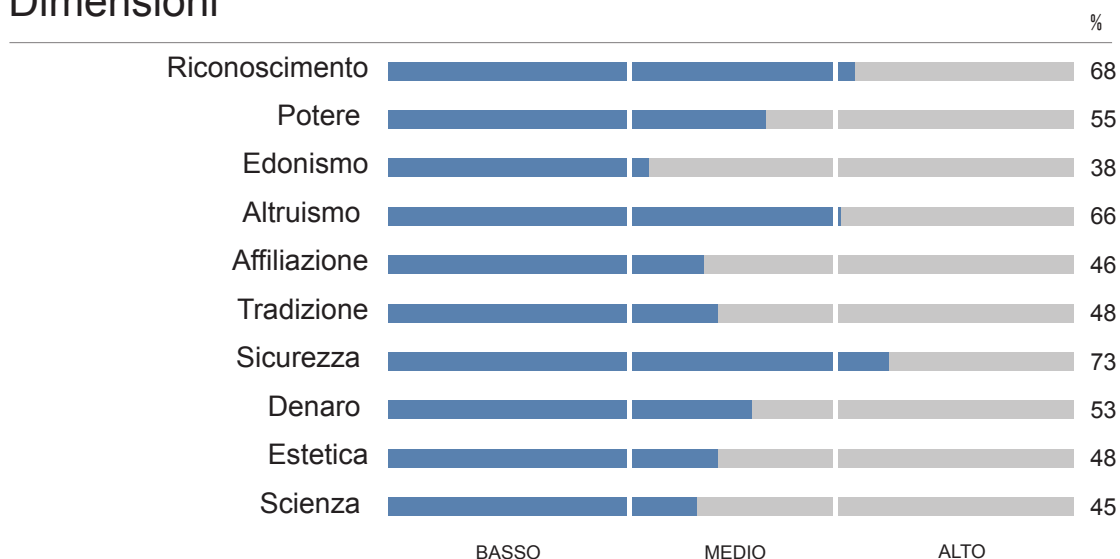
- Rifletta attentamente sulle potenziali lacune del marketing
- Inviti il personale a fornire idee su come migliorare l'umore generale
- Pensi alla sua immagine pubblica e a quella della sua organizzazione
- Discuta con i suoi colleghi di possibili strategie future per il team e l'organizzazione

Scienza

- Rimanga sempre aggiornato sulle innovazioni del suo settore
- Sfidi le logiche tradizionali che guidano il suo settore
- Chieda al personale di fornire dati per sostenere le sue idee e raccomandazioni
- Trovi sistemi obiettivi per valutare la produttività della squadra

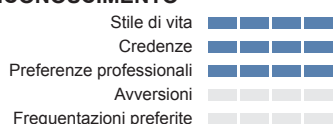


Dimensioni

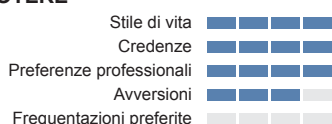


Punteggi Sottodimensioni

RICONOSCIMENTO



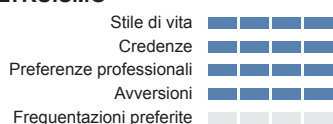
POTERE



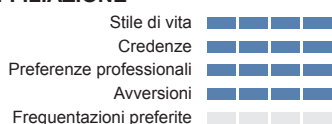
EDONISMO



ALTRUISMO



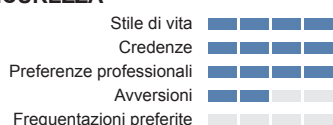
AFFILIAZIONE



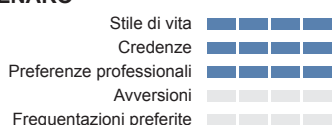
TRADIZIONE



SICUREZZA



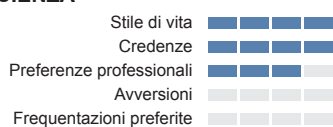
DENARO



ESTETICA



SCIENZA





COACHING

DEVELOPMENT PLAN FOR STRATEGIC SELF-AWARENESS

Report for: John Score-Average

ID: UH555944

Date: 11.08.2016



Introduction

The Coaching Report is designed to guide you through the development planning process. The report will help you bring together the results from the Leadership Forecast Reports (and any other assessment data you may have) and integrate those results into a comprehensive development plan. You can make effective use of this report on your own or in conjunction with a more formal coaching process. The report includes the following components:

- Process Checklist designed to walk you through building a development plan
- Development Model that provides guidance for integrating assessment data
- Job Analysis Worksheet to better understand the target job for your development effort
- Multi-rater Worksheet to indicate 360 results or behavioral examples
- Forecast Summary that overviews the results of your Leadership Forecast Reports
- Assessment Worksheet to summarize results of your Leadership Forecast Reports
- Data Integration Worksheet to organize all results into an overall performance snapshot
- Development Planning Form to record your development information (Appendix A)

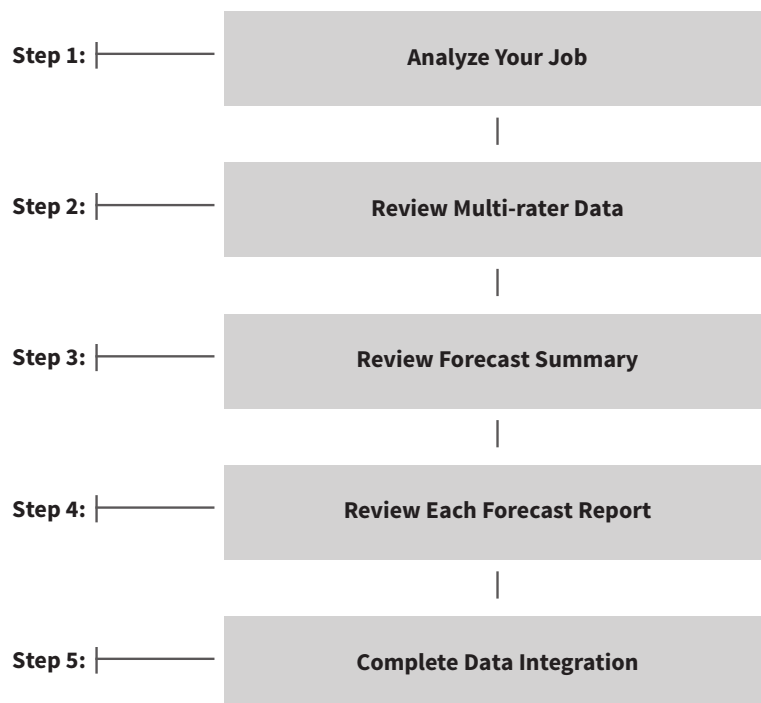




Process Checklist

The process checklist shown below outlines the steps necessary to fully understand the large volume of information you now have regarding your development and how to use the information to create a comprehensive development plan. Before you begin to build your development plan, you should carefully read the next section outlining the Hogan Development Model. The model provides an excellent overview of the steps involved in creating a development plan.

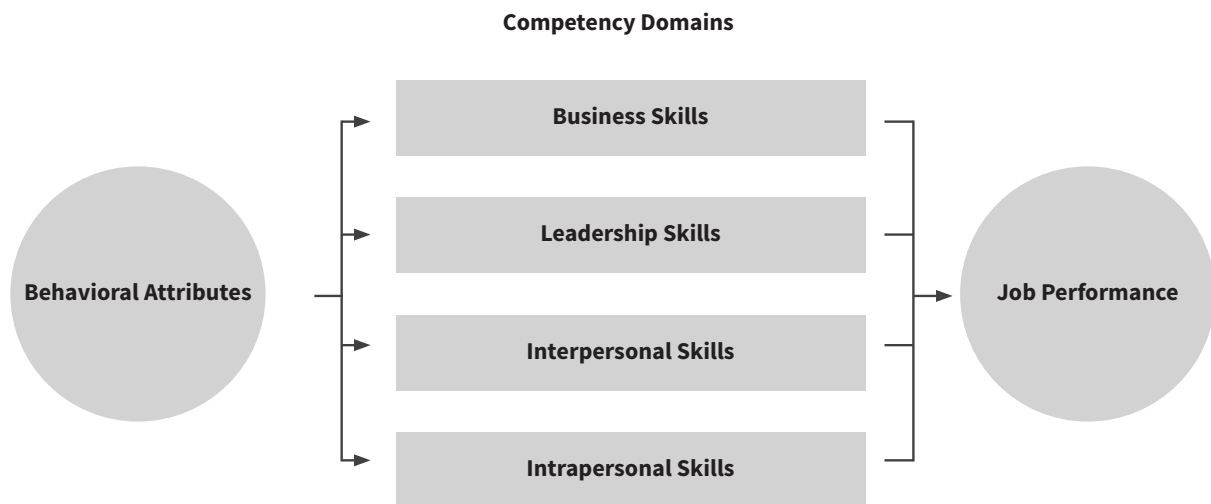
This report follows the sequence of steps listed below beginning with the section following the Hogan Development Model.





General Model

One of the most difficult challenges associated with development is sifting through performance data and targeting areas for change. The Hogan Development Model is a simple way of meeting this challenge. The model has three components: Behavioral Attributes, Competency Domains, and Job Performance. Behavioral Attributes describe "why we do what we do." Competency Domains describe "what we do and how we do it." Job Performance represents the requirements necessary to be successful in a job. If you have development information on your Behavioral Attributes and Competency Domains, you can relate that information to job requirements. Accurately targeting development is a matter of choosing those areas that you can reasonably expect to change and, if you make the change, it will produce a noticeable performance improvement. The best targets are those that will produce the most improvement with the least amount of effort to change.



Job Performance

An appropriate development target should have a significant impact on job performance. If you understand the requirements of the job that impact successful performance, then targeting development is a matter of lining up the three components of the model. You should think about job requirements in terms of the Competency Domains. In other words, consider the competencies responsible for successful performance and group them according to the four domains. The domains will then serve as an organizing structure for all development planning activities. Your manager is probably the best source of information regarding those competencies most responsible for successful performance.



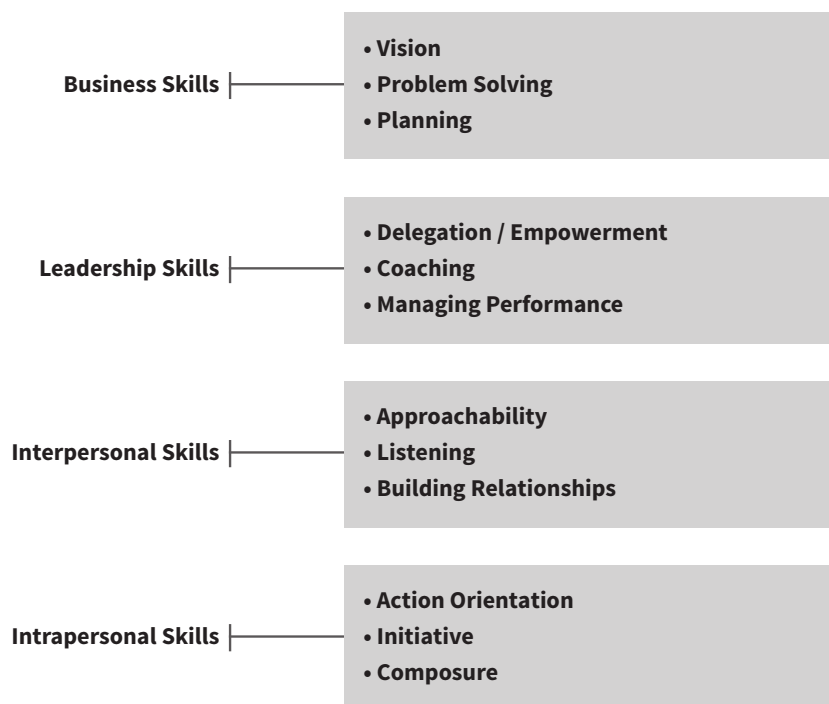


Competency Domains

Competency Domains are clusters of competencies that tend to go together. They are best measured using on-the-job behavioral examples obtained through feedback. This can be done systematically using a 360 rating process or by simply asking for feedback from those individuals that know your work best. Four domains capture most of the competencies that commonly occur in business. Business Skills include competencies that can be done on your own and usually are thoughtful in nature. Leadership Skills include competencies used in managing others. Interpersonal Skills encompass competencies used in getting along with others. Finally, Intrapersonal Skills refer to competencies considered to be at the core of how one approaches any work assignment.

The Competency Domains have an important developmental relationship to each other. Intrapersonal Skills develop early in life followed by Interpersonal, Leadership, and Business Skills. The earlier in life a skill is developed, the more difficult it is to change. For example, planning skills (Business Skills Domain) are much easier to develop than initiative (Intrapersonal Skills Domain). This distinction should be considered when choosing development targets.

WHAT WE DO AND HOW WE DO IT, MEASURED USING JOB-RELATED FEEDBACK

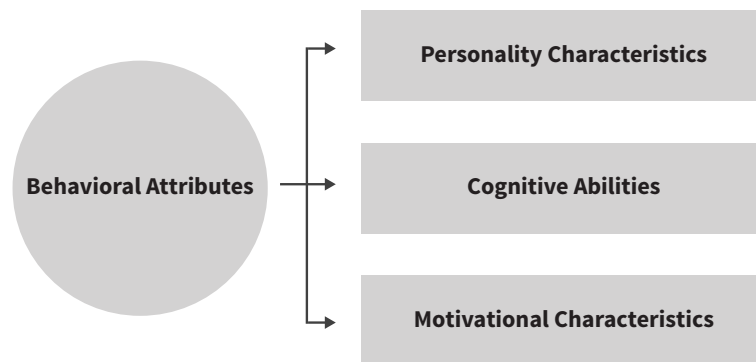




Behavioral Attributes

Behavioral Attributes are best measured by assessment inventories that are capable of looking beyond a small sample of behaviors to provide a description of "why" those behaviors occur in the first place. Behavioral Attributes are comprised of personality characteristics, cognitive abilities, and motivational characteristics. The Leadership Forecast Potential Report and Challenge Report both provide excellent measures of personality characteristics. A measure of critical thinking such as the Watson-Glaser Critical Thinking Inventory is a good measure of cognitive abilities. Motivational characteristics speak to our wants and desires and are often manifested in our values. The Leadership Forecast Values Report provides a good understanding of motivational characteristics. Understanding your personality characteristics, cognitive ability, and motivational characteristics is the foundation for development. Knowing "why you do what you do" often dictates the targets you are likely to be successful in changing. It may also dictate the change strategy with the highest probability of success.

WHY WE DO WHAT WE DO, MEASURED USING ASSESSMENT INVENTORIES





Applying the Model

You now have a better understanding of the three components of the model. The next step is to apply these components to create a high impact development plan. The following example uses a sales job to illustrate how the model works.

Sales jobs have many critical requirements including planning (Business Skills), listening (Interpersonal Skills), and initiative (Intrapersonal Skills). In analyzing the sales job, you find that initiative is the most important competency followed by listening, then planning. In reviewing Competency Domain data (from your 360 ratings), you were rated high in initiative, but low in listening and planning.

Turning to data on your Behavioral Attributes, you were somewhat low on personality characteristics associated with listening and planning. Since you have Competency Domain and Behavioral Attribute data that indicate weaknesses in listening and planning, which one should be the primary target for development? You have to use some judgment at this point. Since listening was rated as more important to success than planning, it would be reasonable to target listening. However, it is important to realize that your listening skills develop long before your planning skills and will be a more challenging development target. You essentially have to balance the development challenge with the potential impact on successful job performance. In this case, it would be reasonable to conclude that, as a sales person, listening skills take priority over planning skills.

The following pages will help you apply this model in building a development plan for your target job.





Summary

RESULTS-BASED OVERVIEW OF
STRENGTHS, VALUES, AND
CHALLENGES

Report for: John Score-Average

ID: UH555944

Date: 11.08.2016



INTRODUCTION

This report summarizes Mr. Score-Average's results from the Hogan Personality Inventory (HPI), the Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI), and the Hogan Development Survey (HDS). The report is organized in five parts: (1) Performance Strengths from the HPI results; (2) Values and Drivers from the MVPI results; (3) Performance Challenges from the HDS results; (4) Career Development tips from across the assessment results, and (5) a tabular summary of these results.

The HPI concerns Mr. Score-Average's overt strengths as they normally appear in an interview or an assessment center. These characteristics are the basis for the impression he makes on others, and they influence his typical style of social interaction and his reputation among his peers. The MVPI concerns his core values and goals, and the activities that give meaning to his life. These are key drivers—what he desires, strives to attain, and his sense of identity. His values influence his preferences and determine with whom he affiliates and what he appreciates. The HDS concerns behavioral tendencies that could potentially undermine or inhibit Mr. Score-Average's performance. These tendencies emerge when he is tired, pressured, or feeling insecure, or when he lets down his guard. They may impede his effectiveness and erode the quality of his relationships with customers, colleagues, and friends.

These results provide a comprehensive, valid, and in-depth summary of Mr. Score-Average's strengths, values, and challenges. The report is designed to help understand his performance potential, and any barriers to achieving it. While reading this information, please keep in mind three things. First, it is possible that not every statement will accurately describe how he thinks about himself. Second, everyone has strengths and weaknesses, and there are positive and negative performance implications of any score. Third, focus on the overall themes of the report rather than any single detail. Although the report may seem to contain contradictions, this is the result of the report combining two perspectives: (a) what you see in an interview (HPI); and (b) what you see after prolonged exposure (HDS).

This report can be used in three ways. The report provides: (1) a snapshot of Mr. Score-Average's interpersonal performance; (2) a way to evaluate the fit between his values and those of an organization; and (3) a primer for thinking about performance improvement. Interpret his results in terms of his own career aspirations and goals rather than in absolute terms. A frequently asked question concerns “Can behavior change?” The “yes” response entails knowing what should be changed, deciding to make a change, and then knowing how to change. The information provided in this report will be helpful in this regard.





PERFORMANCE STRENGTHS

Personal Impact

Low keyed and seemingly relaxed, Mr. Score-Average will not mind letting others be in charge and generally will avoid the “political behavior” that is sometimes necessary to advance in an organization. Because he tends not to seek leadership roles, his career promotions most likely will be based on technical competence rather than maintaining a high profile within the organization. He appears friendly, outgoing, and approachable, but is willing to listen and let others talk.

Interpersonal Skill

Mr. Score-Average is a pleasant and tolerant person but one who will take a stand when necessary. He is reasonably planful and careful about procedures, but also is able to be flexible enough to change directions when necessary.

Working and Learning Style

Mr. Score-Average tends to be reflective and self-critical. As a result, he is usually vigilant regarding mistakes, concerned about being evaluated, responsive to coaching and feedback, and works in bursts of energy. These characteristics are useful in research activities, and as a stimulus to productivity and hard work. He is open minded and curious, but also takes a practical approach to problem solving. Mr. Score-Average seems uninterested in education or training for its own sake and, relative to most other people, is only moderately motivated by academic pursuits. This does not imply a lack of ability; rather, people with this characteristic are likely to see reading and learning as a means to an end rather than something intrinsically important.





VALUES AND DRIVERS

Achievement Motivation

Mr. Score-Average likes to strike a balance between working hard and playing hard and, although he respects traditional business manners and practices, he is also willing to change with the times. Mr. Score-Average seems appropriately interested in advancing his career, but also pays attention to the demands of career, family, and social life. He likes being noticed and enjoys having his achievements recognized—he is even willing to advertise them from time to time.

Social Interests

Mr. Score-Average seems equally happy working by himself or as part of a team. He enjoys meeting new people, but he also likes having time to himself. He likes people, but he doesn't need constant interaction. Mr. Score-Average enjoys assisting and developing others, especially those who need the most help. He helps others because it is the right thing to do. He also thinks it is important to pay attention to staff morale, communicate with staff regularly, ask them for feedback, and to encourage and support their efforts. He seems to prefer a balance between change and diversity on the one hand, and stability and uniformity on the other. He is neither liberal nor conservative in management style; he seems to have a natural preference for moderation and compromise. Mr. Score-Average values the lessons of the past but is willing to experiment for the future.

Entrepreneurial Values

Mr. Score-Average seems to have a sensible attitude toward money; although he appreciates its value, he is not preoccupied by compensation issues. He judges himself in part by income potential, but he also takes pride in family, friends, and leisure time activities. Mr. Score-Average prefers to minimize risk and uncertainty; he likes expectations to be spelled out and performance standards to be made explicit. He would rather be safe than sorry, which means that he will take few foolish chances, but he may also be reluctant to take the chances necessary to advance his career.

Decision Making Style

Mr. Score-Average seems to strike a balance between form and function in decision making. He wants equipment to look good but also to perform reliably and efficiently. He understands the trade off between elegant style and durable performance and uses it in making decisions. He seems willing to make decisions based on data and research as well as his own personal experience. Mr. Score-Average is comfortable with technology, but he is not interested in technological innovations for their own sake—he understands the uses of technology without being addicted to it.





CHALLENGES

Reactions to Others

Mr. Score-Average seems to be an energetic and enthusiastic person, but one who tends to be easily annoyed or disappointed with other people's performance. As a result, he may seem somewhat irritable, critical, and willing to give up on people or projects. He seems to be quite insightful about others' motives and intentions, but somewhat thin-skinned and easily offended. Under pressure, others may see him as mistrustful, uncooperative, or argumentative. Mr. Score-Average is a careful person who rarely makes silly mistakes. At the same time, however, he may be too careful and, as a result, may seem slow to act or make decisions, and reluctant to take any risks. Mr. Score-Average is a sturdy person who can stand up to criticism and adversity. Nonetheless, because he can be reserved, others may think he is aloof, detached, and unconcerned about their interests. Because he is so stoic, others may not know what is on his mind. He also dislikes being interrupted, is skeptical of others' competency, and possibly is hard to coach.

Personal Performance Expectations

Others may see Mr. Score-Average as rather modest and reluctant to speak up unless his opinion is explicitly solicited. He seems candid but somewhat reserved and careful to avoid what he sees as unnecessary risks. He seems somewhat hesitant to call attention to himself. Mr. Score-Average may be reluctant to put forward ideas that others may see as radical or different.

Reactions to Authority

Mr. Score-Average seems somewhat tolerant and flexible, but may be inconsistent in his standards for evaluating others' work, being sometimes too strict and other times too lenient. He seems attentive and cooperative, he likes consensus and dislikes controversy. On the other hand, he may seem reluctant to take a stand or make independent decisions and perhaps too eager to please his boss.





CAREER DEVELOPMENT

When Strengths Become Weaknesses; Feedback for Mr. Score-Average

Mr. Score-Average tends to be somewhat defensive and may take things personally. As such, periodically remind him to lighten up and perhaps even practice stress management. In view of his tendency to be somewhat passive in social settings, Mr. Score-Average would benefit from training (assertiveness and/or public speaking)--if needed for the current or future job--to enhance his willingness to speak up and take initiative. He should be reminded to talk regularly with his coworkers, to ask them questions, and seek their advice. The goal is to get Mr. Score-Average to achieve a balance between the social and technical aspects of work. Mr. Score-Average should anticipate others' expectations during interactions and respect their needs. He should be positive and remember that he can gain others' trust by being rewarding and honest in interactions with them. Remind him to be patient when others make mistakes--typically, others do not make errors on purpose. He should stay open to change and be flexible in uncertain situations. When making decisions, he should remember that he may never have all relevant information, but should still decide promptly. Work with him to prioritize work, keeping in mind that not every task requires equal effort or attention. There's a big picture for every organization--it is the strategy and vision for the business. Make sure Mr. Score-Average understands it, is able to talk about it, and can determine how his activities contribute to this larger picture. Because he is not particularly interested in traditional education, he should make an effort to read, to take advantage of training opportunities, and encourage others to do the same. He should identify his preferred modes of learning (e.g., videotapes, audio tapes, on-the-job, etc.) and incorporate these in his development planning process.

Dealing with Derailment Tendencies

- First, remember Mr. Score-Average's strengths--at his best, he is a cooperative, congenial person who works well as part of a team. He is good at resolving disputes and soothing ruffled feelings, and is a loyal supporter of good people and admirable causes.
- Second, remember that if he wants his staff to be loyal, then he must be loyal to them, even if that means sometimes annoying superiors.
- Third, when asked for an opinion, Mr. Score-Average should take his time, decide what he believes, and be prepared to defend his position when challenged.
- Fourth, although he dislikes conflict, there will be times when confrontation and disagreement are inevitable. In the long run, credibility depends on confronting in a tactful yet persistent manner.





SUMMARY OF PERSONALITY ASSESSMENT SCALES

SCALE	%	SCALE INTERPRETATION
Hogan Personality Inventory		
Adjustment	32	Concerns composure, optimism, and stable moods.
Ambition	30	Concerns taking initiative, being competitive, and seeking leadership roles.
Sociability	48	Concerns seeming talkative, socially bold, and entertaining.
Interpersonal Sensitivity	47	Concerns being agreeable, considerate, and skilled at maintaining relationships.
Prudence	43	Concerns being conscientious, dependable, and rule-abiding.
Inquisitive	38	Concerns being curious, imaginative, visionary, and easily bored.
Learning Approach	24	Concerns enjoying formal education and actively staying up-to-date on business and technical matters.
Motives, Values, Preferences Inventory		
Recognition	68	Desire to be known, seen, visible, and famous.
Power	55	Desire for challenge, competition, achievement, and success.
Hedonism	38	Desire for fun, excitement, variety, and pleasure.
Altruistic	66	Desire to serve others, to improve society, and to help the less fortunate.
Affiliation	46	Need for frequent and varied social contact.
Tradition	48	Concerns for morality, family values, and devotion to duty.
Security	73	Need for structure, order, and predictability.
Commerce	53	Interest in earning money, realizing profits, and finding business opportunities.
Aesthetics	48	Interest in the look, feel, sound, and design of products and artistic work.
Science	45	Interest in new ideas, technology, and a rational and data-based approach to problem solving.
Hogan Development Survey		
Excitable	69	Concerns being overly enthusiastic about people/projects, and then becoming disappointed with them.
Skeptical	79	Concerns being socially insightful, but cynical and overly sensitive to criticism.
Cautious	70	Concerns being overly worried about being criticized.
Reserved	66	Concerns lacking interest in or awareness of the feelings of others.
Leisurely	68	Concerns being charming, but independent, stubborn, and hard to coach.
Bold	6	Concerns having inflated views of one's competency and worth.
Mischievous	34	Concerns being charming, risk-taking, and excitement-seeking.
Colorful	57	Concerns being dramatic, engaging, and attention-seeking.
Imaginative	63	Concerns thinking and acting in interesting, unusual, and even eccentric ways.
Diligent	38	Concerns being conscientious, perfectionistic, and hard to please.
Dutiful	85	Concerns being eager to please and reluctant to act independently.





COACHING

DEVELOPMENT PLAN FOR STRATEGIC SELF-AWARENESS

Report for: John Score-Average

ID: UH555944

Date: 11.08.2016



Introduction

The Coaching Report is designed to guide you through the development planning process. The report will help you bring together the results from the Leadership Forecast Reports (and any other assessment data you may have) and integrate those results into a comprehensive development plan. You can make effective use of this report on your own or in conjunction with a more formal coaching process. The report includes the following components:

- Process Checklist designed to walk you through building a development plan
- Development Model that provides guidance for integrating assessment data
- Job Analysis Worksheet to better understand the target job for your development effort
- Multi-rater Worksheet to indicate 360 results or behavioral examples
- Forecast Summary that overviews the results of your Leadership Forecast Reports
- Assessment Worksheet to summarize results of your Leadership Forecast Reports
- Data Integration Worksheet to organize all results into an overall performance snapshot
- Development Planning Form to record your development information (Appendix A)

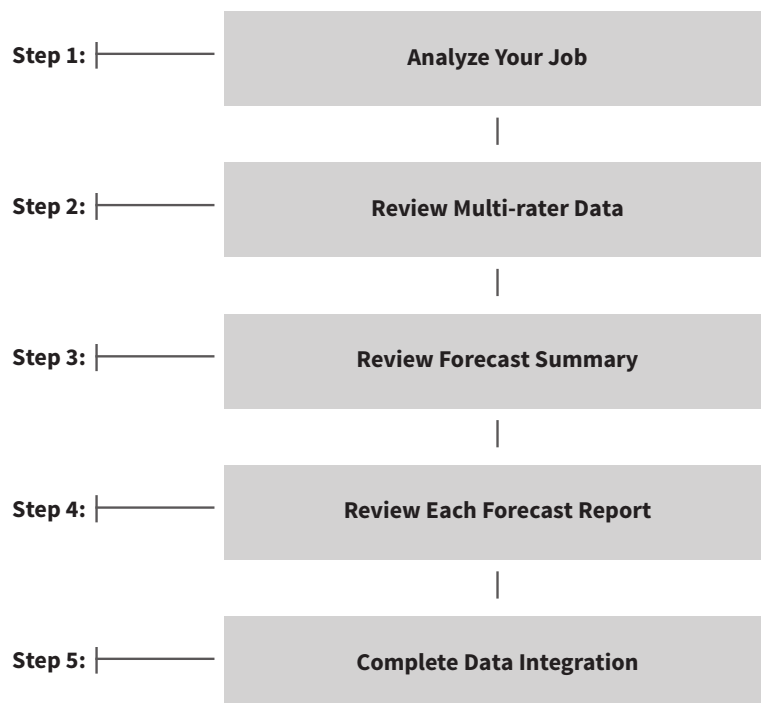




Process Checklist

The process checklist shown below outlines the steps necessary to fully understand the large volume of information you now have regarding your development and how to use the information to create a comprehensive development plan. Before you begin to build your development plan, you should carefully read the next section outlining the Hogan Development Model. The model provides an excellent overview of the steps involved in creating a development plan.

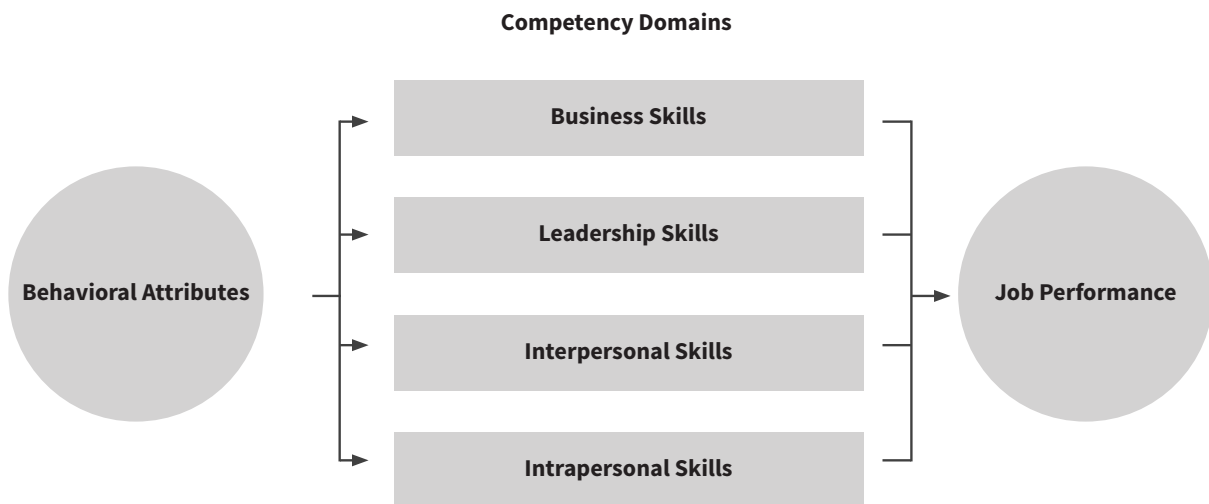
This report follows the sequence of steps listed below beginning with the section following the Hogan Development Model.





General Model

One of the most difficult challenges associated with development is sifting through performance data and targeting areas for change. The Hogan Development Model is a simple way of meeting this challenge. The model has three components: Behavioral Attributes, Competency Domains, and Job Performance. Behavioral Attributes describe "why we do what we do." Competency Domains describe "what we do and how we do it." Job Performance represents the requirements necessary to be successful in a job. If you have development information on your Behavioral Attributes and Competency Domains, you can relate that information to job requirements. Accurately targeting development is a matter of choosing those areas that you can reasonably expect to change and, if you make the change, it will produce a noticeable performance improvement. The best targets are those that will produce the most improvement with the least amount of effort to change.



Job Performance

An appropriate development target should have a significant impact on job performance. If you understand the requirements of the job that impact successful performance, then targeting development is a matter of lining up the three components of the model. You should think about job requirements in terms of the Competency Domains. In other words, consider the competencies responsible for successful performance and group them according to the four domains. The domains will then serve as an organizing structure for all development planning activities. Your manager is probably the best source of information regarding those competencies most responsible for successful performance.



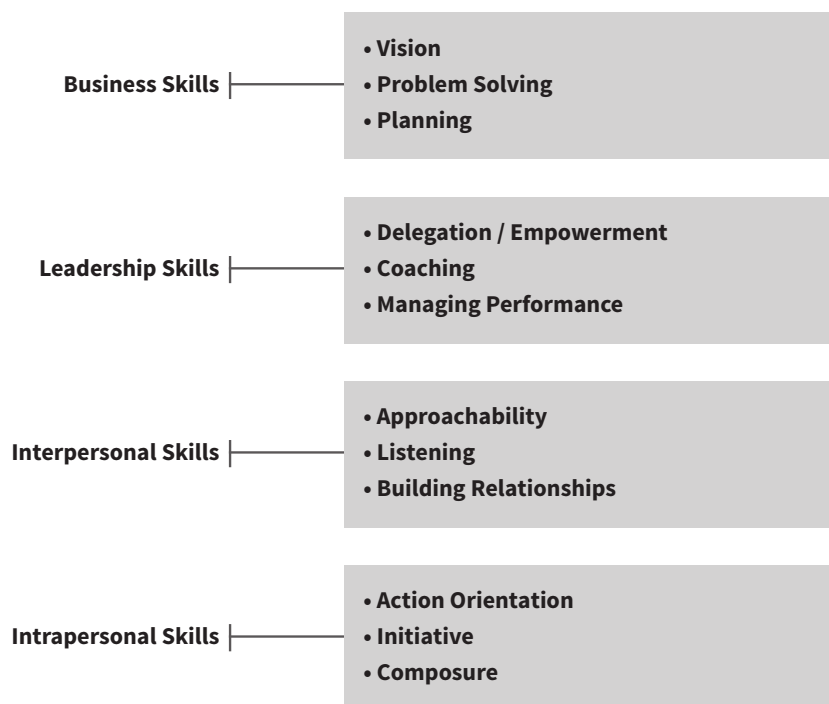


Competency Domains

Competency Domains are clusters of competencies that tend to go together. They are best measured using on-the-job behavioral examples obtained through feedback. This can be done systematically using a 360 rating process or by simply asking for feedback from those individuals that know your work best. Four domains capture most of the competencies that commonly occur in business. Business Skills include competencies that can be done on your own and usually are thoughtful in nature. Leadership Skills include competencies used in managing others. Interpersonal Skills encompass competencies used in getting along with others. Finally, Intrapersonal Skills refer to competencies considered to be at the core of how one approaches any work assignment.

The Competency Domains have an important developmental relationship to each other. Intrapersonal Skills develop early in life followed by Interpersonal, Leadership, and Business Skills. The earlier in life a skill is developed, the more difficult it is to change. For example, planning skills (Business Skills Domain) are much easier to develop than initiative (Intrapersonal Skills Domain). This distinction should be considered when choosing development targets.

WHAT WE DO AND HOW WE DO IT, MEASURED USING JOB-RELATED FEEDBACK

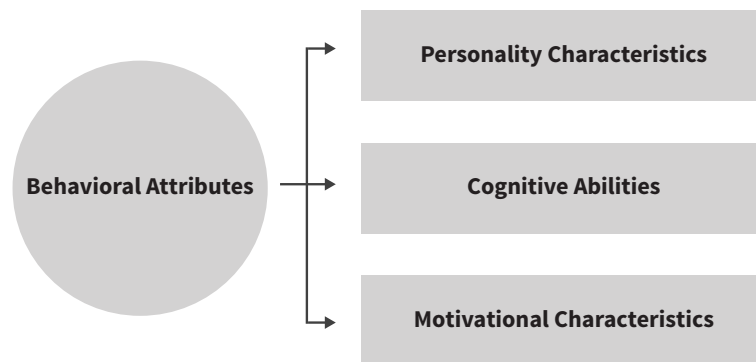




Behavioral Attributes

Behavioral Attributes are best measured by assessment inventories that are capable of looking beyond a small sample of behaviors to provide a description of "why" those behaviors occur in the first place. Behavioral Attributes are comprised of personality characteristics, cognitive abilities, and motivational characteristics. The Leadership Forecast Potential Report and Challenge Report both provide excellent measures of personality characteristics. A measure of critical thinking such as the Watson-Glaser Critical Thinking Inventory is a good measure of cognitive abilities. Motivational characteristics speak to our wants and desires and are often manifested in our values. The Leadership Forecast Values Report provides a good understanding of motivational characteristics. Understanding your personality characteristics, cognitive ability, and motivational characteristics is the foundation for development. Knowing "why you do what you do" often dictates the targets you are likely to be successful in changing. It may also dictate the change strategy with the highest probability of success.

WHY WE DO WHAT WE DO, MEASURED USING ASSESSMENT INVENTORIES





Applying the Model

You now have a better understanding of the three components of the model. The next step is to apply these components to create a high impact development plan. The following example uses a sales job to illustrate how the model works.

Sales jobs have many critical requirements including planning (Business Skills), listening (Interpersonal Skills), and initiative (Intrapersonal Skills). In analyzing the sales job, you find that initiative is the most important competency followed by listening, then planning. In reviewing Competency Domain data (from your 360 ratings), you were rated high in initiative, but low in listening and planning.

Turning to data on your Behavioral Attributes, you were somewhat low on personality characteristics associated with listening and planning. Since you have Competency Domain and Behavioral Attribute data that indicate weaknesses in listening and planning, which one should be the primary target for development? You have to use some judgment at this point. Since listening was rated as more important to success than planning, it would be reasonable to target listening. However, it is important to realize that your listening skills develop long before your planning skills and will be a more challenging development target. You essentially have to balance the development challenge with the potential impact on successful job performance. In this case, it would be reasonable to conclude that, as a sales person, listening skills take priority over planning skills.

The following pages will help you apply this model in building a development plan for your target job.





Step I – Analyze Your Job

The starting point in building your development plan is to identify the key requirements of your job that are responsible for successful performance. Spend a few minutes thinking about the truly important requirements for success. You may want to ask your manager just to make sure you fully understand the requirements that will lead to success. In the space below, write down the competencies that are critical to success, grouping them according to the Competency Domains. Once you have listed them, describe in your own words what you think is the most important job requirement for each domain.

Domains	Competencies	Describe the most important requirement
BUSINESS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LEADERSHIP	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPERSONAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPERSONAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	





Step 2 – Review Multi-rater Data

Multi-rater data can be very important to understanding "what" you do and "how" you do it on the job. If you have multi-rater data such as a 360 assessment, you can use this section to summarize the results. If you do not have 360 data, but have feedback from your manager or others in your organization regarding your job performance, you may want to use this section to summarize that information. Skip this section if you do not have any feedback regarding your job performance.

Review your multi-rater data and think about what the results reveal about your strengths and opportunities for development in each of the competency domains. Note your strengths and opportunities in the space provided and write down the specific multi-rater item (or statement) that was most important in leading you to your conclusions.

Domains	Strengths / Opportunities	Multi-rater Items
BUSINESS	Strengths: Opportunity:	_____ _____ _____ _____
LEADERSHIP	Strengths: Opportunity:	_____ _____ _____ _____
INTERPERSONAL	Strengths: Opportunity:	_____ _____ _____ _____
INTRAPERSONAL	Strengths: Opportunity:	_____ _____ _____ _____





Step 3 – Review Forecast Summary

This section summarizes your results from the Leadership Forecast Potential Report, Values Report, and Challenge Report. The summary will prepare you to do a more detailed review of the individual Leadership Forecast Reports. This section is organized in four parts: (1) Performance Strengths; (2) Values and Drivers; (3) Challenges; and (4) a Career Development Summary. At the end of this section, there is a table containing your individual scale scores for each of the Leadership Forecast Reports.

Performance Strengths

Personal Impact

Low keyed and seemingly relaxed, you will not mind letting others be in charge and generally will avoid the “political behavior” that is sometimes necessary to advance in an organization. Because you tend not to seek leadership roles, your career promotions most likely will be based on technical competence rather than by maintaining a high profile within the organization. You appear friendly, outgoing, and approachable, but you are willing to listen and let others talk.

Interpersonal Skill

You are a pleasant and tolerant person, but one who will take a stand when necessary. You are reasonably planful and careful about procedures, but also able to be flexible enough to change directions when necessary.

Working and Learning Style

You tend to be reflective and self-critical. As a result, you are usually vigilant regarding mistakes, concerned about being evaluated, responsive to coaching and feedback, and work in bursts of energy. These characteristics are useful in research activities, and as a stimulus to productivity and hard work. You are open minded and curious, but you also take a practical approach to problem solving. You seem uninterested in education or training for its own sake and, relative to most other people, you are only moderately motivated by academic pursuits. This does not imply a lack of ability; rather, people with this characteristic are likely to see reading and learning as a means to an end rather than something intrinsically important.





Values and Drivers

Achievement Motivation

You like to strike a balance between working hard and playing hard and, although you respect traditional business manners and practices, you are also willing to change with the times. You seem appropriately interested in advancing your career, but you also pay attention to the demands of career, family, and social life. You like being noticed and enjoy having your achievements recognized—you are even willing to advertise them from time to time.

Social Interests

You seem equally happy working by yourself or as part of a team. You enjoy meeting new people, but you also like having time to yourself. You like people, but you do not need constant interaction. You enjoy assisting and developing others, especially those who need the most help. You help others because it is the right thing to do. You also think it is important to pay attention to staff morale, communicate with staff regularly, ask them for feedback, and to encourage and support their efforts. You seem to prefer a balance between change and diversity on the one hand, and stability and uniformity on the other. You are neither liberal nor conservative in management style; you seem to have a natural preference for moderation and compromise. You value the lessons of the past but are willing to experiment for the future.

Entrepreneurial Values

You seem to have a sensible attitude toward money; although you appreciate its value, you are not preoccupied by compensation issues. You judge yourself in part by income potential, but you also take pride in family, friends, and leisure time activities. You prefer to minimize risk and uncertainty; you like expectations to be spelled out and performance standards to be made explicit. You would rather be safe than sorry, which means that you will take few foolish chances, but you may also be reluctant to take the chances necessary to advance your career.

Decision Making Style

You seem to strike a balance between form and function in decision making. You want equipment to look good but also to perform reliably and efficiently. You understand the trade off between elegant style and durable performance and use it in making decisions. You seem willing to make decisions based on data and research as well as your own personal experience. You are comfortable with technology, but you are not interested in technological innovations for their own sake—you understand the use of technology without being addicted to it.





Challenges

Reactions to Others

You seem to be an energetic and enthusiastic person, but one who tends to be easily annoyed or disappointed with other people's performance. As a result, at times you may seem somewhat irritable, critical, and willing to give up on people or projects. You seem to be quite insightful about others' motives and intentions, but somewhat thin-skinned and easily offended. Under pressure, others may see you as mistrustful, uncooperative, or argumentative. You are a careful person who rarely makes silly mistakes. At the same time, however, you may be too careful and, as a result, may seem slow to act or make decisions, and reluctant to take any risks. You are a sturdy person who can stand up to criticism and adversity. Nonetheless, because you can be reserved, others may think you are aloof, detached, and unconcerned about their interests. Because you are so stoic, others may not know what is on your mind. You also dislike being interrupted, can be skeptical of others' competency, and possibly you are hard to coach.

Personal Performance Expectations

Others may see you as rather modest and reluctant to speak up unless your opinion is explicitly solicited. You seem candid, but somewhat reserved and careful to avoid what you see as unnecessary risks. You seem somewhat hesitant to call attention to yourself. You may be reluctant to put forward ideas that others may see as radical or different.

Reactions to Authority

You seem somewhat tolerant and flexible, but may be inconsistent in your standards for evaluating others' work, sometimes being too strict and other times too lenient. You seem attentive, cooperative, and like consensus rather than controversy. On the other hand, you may seem reluctant to take a stand or make independent decisions and perhaps too eager to please your boss.





Career Development

When Strengths Become Weaknesses—Development feedback for John Score-Average

You tend to be somewhat defensive and may take things personally. As such, periodically remind yourself to lighten up and perhaps even practice stress management. In view of your tendency to be somewhat passive in social settings, you would benefit from training (assertiveness and/or public speaking)—if needed for the current or future job—to enhance your willingness to speak up and take initiative. You should be reminded to talk regularly with your coworkers, to ask them questions, and seek their advice. The goal is for you to achieve a balance between the social and technical aspects of work. You should anticipate others' expectations during interactions and respect their needs. You should be positive and remember that you can gain others' trust by being rewarding and honest in interactions with them. Remember to be patient when others make mistakes—typically, others do not make errors on purpose. You should stay open to change and be flexible in uncertain situations. When making decisions, you should remember that you may never have all relevant information, but should still decide promptly. Make an effort to prioritize work, keeping in mind that not every task requires equal time or attention. There's a big picture for every organization—it is the strategy and vision for the business. Make sure you understand it, able to talk about it, and can determine how your activities contribute to this larger picture. Because you are not particularly interested in traditional education, you should make an effort to read, to take advantage of training opportunities, and encourage others to do the same. You should identify your preferred modes of learning and incorporate these into your development planning process.

Dealing with Derailment Tendencies

- First, remember your strengths—at your best, you are a cooperative, congenial person who works well as part of a team. You are good at resolving disputes and soothing ruffled feelings, and you are a loyal supporter of good people and admirable causes.
- Second, remember that if you want your staff to be loyal, then you must be loyal to them, even if that means sometimes annoying superiors.
- Third, when asked for an opinion, you should take your time, decide what you believe, and be prepared to defend your position when challenged.
- Fourth, although you dislike conflict, there will be times when confrontation and disagreement are inevitable. In the long run, credibility depends on confronting in a tactful yet persistent manner.





Summary of Scores from your Leadership Forecast Reports

Scale	%	Scale Interpretation
Hogan Personality Inventory		
Adjustment	32	Concerns composure, optimism, and stable moods.
Ambition	30	Concerns taking initiative, being competitive, and seeking leadership roles.
Sociability	48	Concerns seeming talkative, socially bold, and entertaining.
Interpersonal Sensitivity	47	Concerns being agreeable, considerate, and skilled at maintaining relationships.
Prudence	43	Concerns being conscientious, dependable, and rule-abiding.
Inquisitive	38	Concerns being curious, imaginative, visionary, and easily bored.
Learning Approach	24	Concerns enjoying formal education and actively staying up-to-date on business and technical matters.
Motives, Values, Preferences Inventory		
Recognition	68	Desire to be known, seen, visible, and famous.
Power	55	Desire for challenge, competition, achievement, and success.
Hedonism	38	Desire for fun, excitement, variety, and pleasure.
Altruistic	66	Desire to serve others, to improve society, and to help the less fortunate.
Affiliation	46	Need for frequent and varied social contact.
Tradition	48	Concerns for morality, family values, and devotion to duty.
Security	73	Need for structure, order, and predictability.
Commerce	53	Interest in earning money, realizing profits, and finding business opportunities.
Aesthetics	48	Interest in the look, feel, sound, and design of products and artistic work.
Science	45	Interest in new ideas, technology, and a rational and data-based approach to problem solving.
Hogan Development Survey		
Excitable	69	Concerns being overly enthusiastic about people/projects, and then becoming disappointed with them.
Skeptical	79	Concerns being socially insightful, but cynical and overly sensitive to criticism.
Cautious	70	Concerns being overly worried about being criticized.
Reserved	66	Concerns lacking interest in or awareness of the feelings of others.
Leisurely	68	Concerns being charming, but independent, stubborn, and hard to coach.
Bold	6	Concerns having inflated views of one's competency and worth.
Mischievous	34	Concerns being charming, risk-taking, and excitement-seeking.
Colorful	57	Concerns being dramatic, engaging, and attention-seeking.
Imaginative	63	Concerns thinking and acting in interesting, unusual, and even eccentric ways.
Diligent	38	Concerns being conscientious, perfectionistic, and hard to please.
Dutiful	85	Concerns being eager to please and reluctant to act independently.





Step 4 – Review Each Forecast Report

The Leadership Forecast Reports are designed to help you understand "why" you do what you do. There are three reports in the series including the Potential, Challenge, and Values Reports. Use this section to record strengths and opportunities as identified in the Leadership Forecast Reports.

In the previous step, you reviewed a summary of the three Leadership Forecast Reports. You are now ready to complete an in-depth review of the individual reports. We suggest you read all three reports before completing this section. Once you have read the reports, you should go back, and beginning with the Potential Report, review and record strengths and opportunities for development in each of the competency domains. Do the same for the Challenge and Values Reports. Keep in mind that it is not necessary to list something in every box. Only record the strengths and opportunities that are pertinent to your job success.

Domains	Potential Report	Challenge Report	Values Report
BUSINESS	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:
LEADERSHIP	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:
INTERPERSONAL	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:
INTRAPERSONAL	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:	Strengths: Opportunity:





Step 5 – Complete Data Integration

You have now completed an analysis of your job, reviewed your 360 results, and reviewed your assessment results. You have all the data you need to identify some high impact development targets. First, use your overall impression of the data to identify any behaviors that you believe need to change to improve your job performance. Record those behaviors in the right-hand column under the appropriate domain. It is not necessary to list something in every box. Record only those behaviors that indicate a clear need for attention. Second, in the middle column record the actual 360 items (or statements) that suggested a need for improvement. Finally, in the left-hand column record the Leadership Forecast Report results that help you understand "why" you exhibit these behaviors. Keep in mind, the best development targets are those that will significantly improve your job performance, you have clear data supporting the need for change, and you have acquired some insight as to "why" you exhibit the behavior.

Domains	Using the assessment data from Step 4, describe the results that indicate why you do what you do.	Using the 360 data (or statements) from Step 2, list items that led you to select behaviors needing improvement.	Describe behaviors that need to change in order to improve your performance.
BUSINESS			
LEADERSHIP			
INTERPERSONAL			
INTRAPERSONAL			





Building Your Development Plan

There are many options for creating a development plan. Two options you should consider are outlined below.

Your company's approach

Most companies offer some form of a development planning form that can be used to document and track your personal development. In-house approaches vary widely, but usually include a place to specify development goals, action plans, and a way to document progress. The advantage of using an in-house approach is that it is consistent with what other people are doing in the organization and likely has some structure which conforms to an in-house development process.

If an in-house approach is not available or if you are looking for an alternative, the following approach should be considered.

Development Planning Form

For those interested in a simple paper-and-pencil approach that does not require a large time investment to create, we have provided a planning form that is located in Appendix A. Based on the information you recorded in Section 5, you should identify one or two development goals and record them in the first column of the form. A good development goal is one that is stated in behavioral terms and can be measured over time to ensure progress. Development action items can be listed in the second column and progress toward achieving the goal can be recorded in the subsequent columns over time. If you need suggestions for development actions, the Internet provides a rich source of information. An inverted pyramid approach is recommended to complete a successful Internet search. Begin with a specific development question, perhaps even the goal you have selected. Work backward using less specific search questions until you locate information that you find useful. This approach often reduces search time on the Internet and improves the probability of finding information directly related to your development goal.





Appendix A – Development Planning Form

Goal	Development Actions	Results		
		3 Months	6 Months	9 Months

