

AWAIR

## Programme Talents for the Future Méthodologie et processus d'évaluation

*(Exemple d'un projet avec Awair: quelle méthode, quels bénéfices)*

# Présentation

---

1. Qui sommes-nous ?

---

2. Que mesurons-nous ?

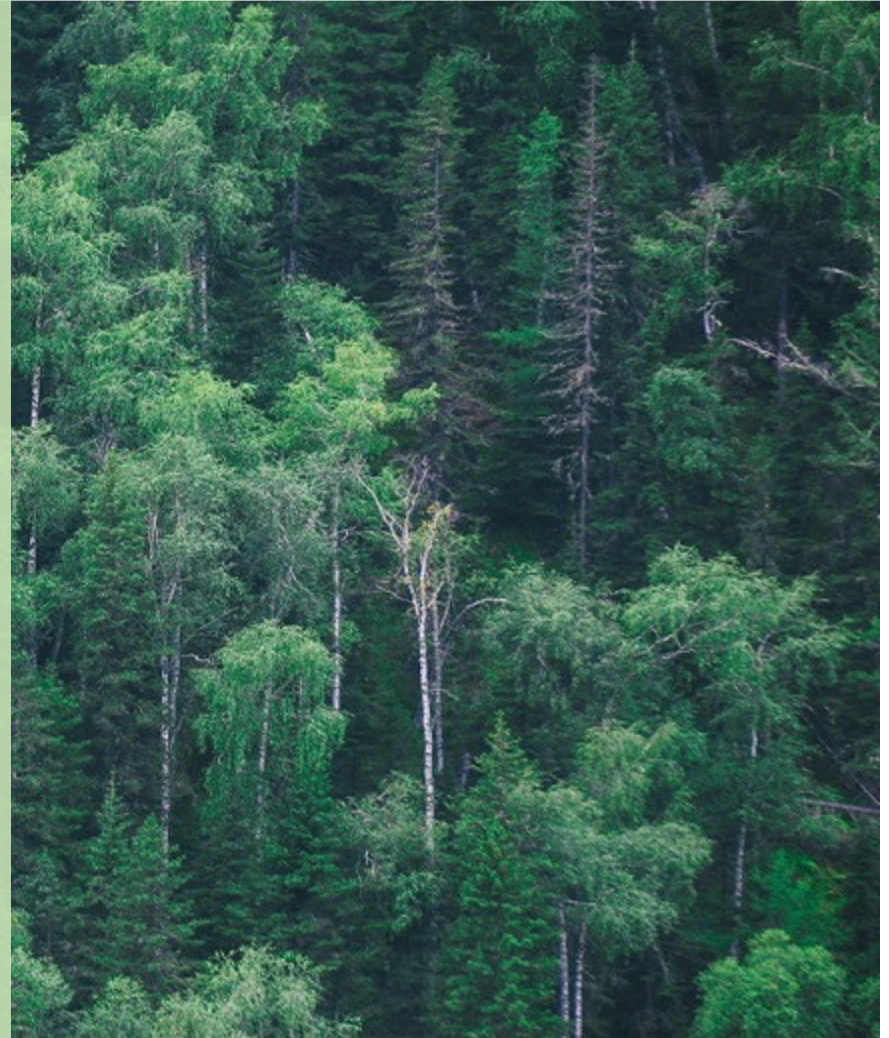
---

3. Notre proposition

---

## Awair : qui sommes-nous ?

- **Société européenne** née en Italie
- Des bureaux à **Milan, Londres, Paris, Barcelone**
- Créée en 2012 par des consultants en gestion des talents possédant une grande expérience des évaluations des ressources humaines, du développement du leadership
- Composée d'une équipe de consultants et d'un back-office pouvant réaliser des projets et assister les clients directement en **anglais, français, italien et espagnol**.
- Equipe de psychologues du travail et d'experts en développement des organisations.
- **Des outils réputés, validés et fondés sur des méthodes scientifiques psychométriques et des évaluations comportementales**
- Distributeur de Hogan Assessment, Arctic Shore, Assessio



## Awair : notre mission, nos valeurs



- Fournir aux organisations des **données fiables** pour prendre des **décisions éclairées** en matière de talents.
- Donner aux individus la possibilité de développer leur **conscience de soi** et de mieux gérer leur carrière.
- Créer des programmes de développement et des expériences pour augmenter leur potentiel et limiter les risques
- Établir des partenariats durables avec les ressources humaines pour les aider à développer leurs compétences et à élargir leur boîte à outils.

## Awair : la force d'un réseau

- Un réseau de consultants et de **consultants indépendants certifiés** pour l'utilisation de notre méthodologie et de nos outils, ce qui nous permet de mener à bien des projets sur 5 continents.
- Des partenariats avec des fournisseurs leaders de solutions d'évaluation et de développement: tests d'aptitudes cognitives, évaluations de la personnalité et du comportement, feedback à 360°, évaluations fondées sur le jeu, programmes de leadership, coaching.



# Notre mesure : Potentiel *versus* Readiness

---

## **Potentiel**

- Probabilité qu'une personne puisse devenir efficace à des niveaux supérieurs de leadership sur le long terme.
- Lié aux traits de personnalité, aux motivations et aux capacités cognitives susceptibles de faciliter ou d'empêcher le développement des comportements attendus.

## **Readiness** (être prêt)

- Probabilité qu'une personne réussisse au prochain niveau de poste à court terme.
- Lié à des comportements observables (compétences, savoir-faire) pertinents pour réussir au niveau cible.

# Comment nous le mesurons : des outils spécifiques

## READINESS (Prochain rôle)

À quelle vitesse ?

Compétences

Comportements liés au leadership

- Entretien comportemental
- Simulation
- Questionnaire 360°

## POTENTIEL (Rôle futur)

Jusqu'où ?

Accélérateurs

Motivations  
Valeurs

Expériences

Fondations

Personnalité  
(Côté lumineux  
et côté obscur)

Capacités  
cognitives

- Entretien motivationnel
- Inventaire de valeurs
- Inventaire d'expériences
- Questionnaire de personnalité
- Test d'aptitudes cognitives

## PERFORMANCE (Rôle actuel)

Comment ?

Pré-requis

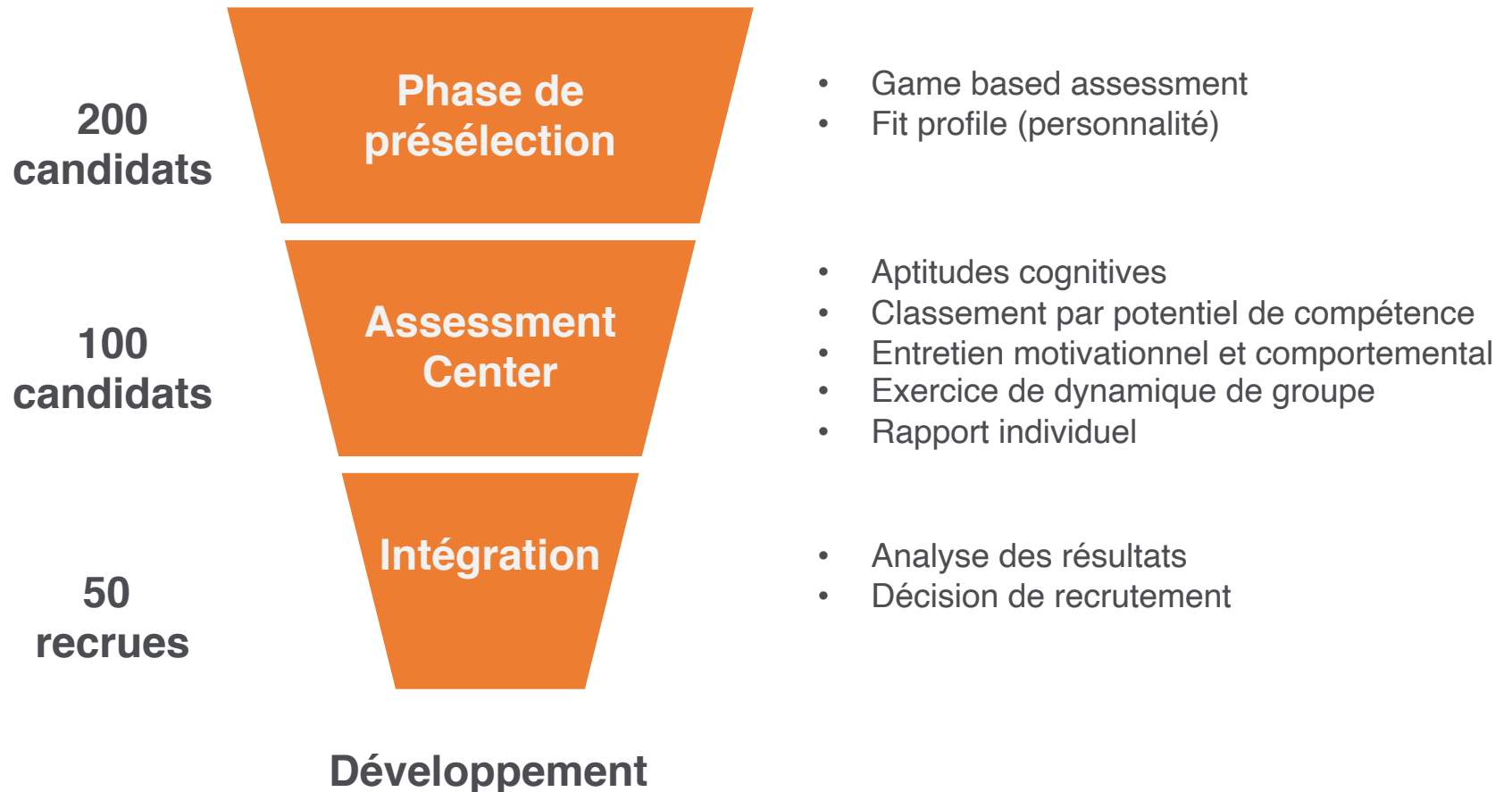
Performance  
Quoi  
(Résultats)

Performance  
Comment  
(Comportements)

- Évaluation de la performance
- Questionnaire 360°

# Talents for the Future: le processus proposé

---



**Phase de pré-sélection**

**Game-based assessment**

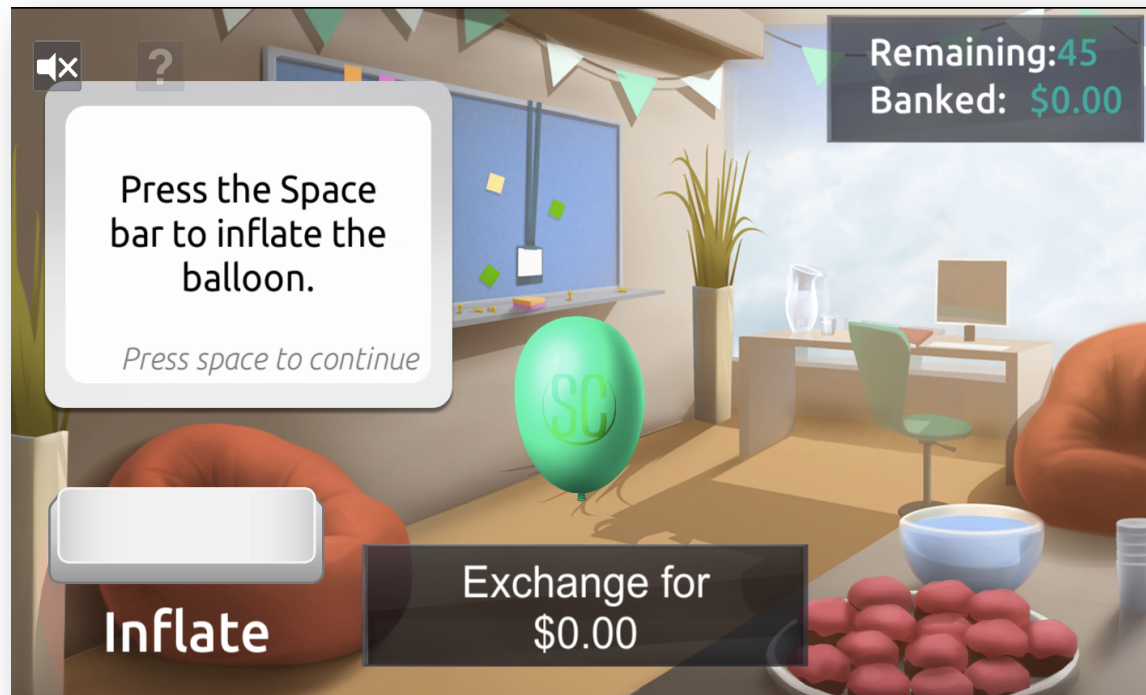
**SKYRISE CITY**

- **Module de personnalité**  
env. 45 min.
- **7 dimensions cognitives**  
ex. Concentration.
- **23 traits de personnalité**  
Five Factor Model ex. Extraversion
- **FIT profile.**  
Questionnaire d'analyse du poste
- Disponible en **Français, Anglais et Arabe.**
- Les rapports candidats sont automatiquement transmis.
- Compatible avec iOS, Android, Mac & Windows.



**ARCTIC SHORES**

## Un exemple de jeu du Skyrise City : Gonflage de ballons



Adapté du questionnaire *Balloon Analogue Risk Task* BART (Lejuez, 2002), ce test est le fruit de plus de 16 années de recherche. Très pertinente au travail, il permet de prédire la tendance d'un individu à prendre des risques ainsi que d'autres processus cognitifs clefs.



# Le rapport candidat Skyrise City



Profile Report created for:

**Maxime Regis**

Company: Arctic Shores

Date of assessment: 5 May 2019

## Your Profile



### Personal Style

The traits below explain your personal preferences in dealing with situations. There is one indicator for Personal Style.



Less accurate emotion recognition

More accurate emotion recognition

Your responses suggest that you tend to interpret emotions and facial expressions as accurately as most other people in the comparison group.



### Cognition

The abilities below affect how you process and use information to perform mental operations. There are 2 indicators for Cognition.



Tends to take more time when processing information

Tends to process information quickly

Relative to the comparison group, your responses suggest that you tend to process information slightly slower than most.



Tends to process smaller amounts of information

Tends to process larger amounts of information

Relative to the comparison group, your responses suggest that you tend to be slightly less confident when mentally working with large amounts of information.



### Drive

The traits below influence your drive for delivering results in the workplace. There are 3 indicators for Drive.



Tends to 'bounce back' more slowly after set backs

Tends to 'bounce back' more quickly after set backs

Relative to the comparison group, your responses suggest that you are quite likely to take longer to recover from set-backs and find it more difficult to remain focused on a goal under adverse circumstances.



Focus more influenced by thoughts & feelings

Focus more influenced by values & goals

Relative to the comparison group, your responses suggest that your focus tends to be equally influenced by your values, goals, thoughts, feelings and physiological state.



Less motivated by reward

More motivated by reward

Your responses suggest that you tend to be as driven by reward as most other people in the comparison group.



### Interpersonal Style

The traits below influence your preferred approach to interacting with other people. There are 4 indicators for Interpersonal Style.



Feels less energised by social situations

Feels more energised by social situations

Your responses suggest that you are as inclined as most other people in the comparison group to seek out and feel energised by social interactions.



More focused on personal needs

More focused on needs of others

Your responses suggest that you are as inclined as most people in the comparison group to take action that is aligned with the needs of others rather than your own goals.



Tends to prefer own style

Tends to adjust behaviour to context

Your responses suggest that you tend to regulate your behaviour in response to social cues as much as most other people in the comparison group.



Tends to be more passive & thoughtful

Tends to be more dominant and assertive

Your responses suggest that you are inclined to be as self-assured, assertive and confident as most others in the comparison group when interacting with people.



### Thinking Style

The traits below shape how you tend to approach and appraise problems and make decisions. There are 9 indicators for Thinking Style.



Tends to think more precisely

Tends to think 'outside the box'

Relative to the comparison group, your responses suggest that you are slightly more disposed towards thinking 'outside the box' and having a free-flowing and abstract trail of thought.



Tends to deliberate carefully on decisions that involve risk

Tends to trust instincts on decisions that involve risk

Relative to the comparison group, your responses suggest that you are quite inclined to make fast decisions involving risk that are based on emotional and physiological cues.



Tends to be more impulsive

Tends to be more deliberative

Your responses suggest that you are as inclined as most other people in the comparison group to carefully consider your actions before responding.



Tends to have a short-term orientation

Tends to have a long-term orientation

Relative to the comparison group, your responses suggest that you prefer to balance your focus between the immediate and future outcomes when making decisions.

# Les éléments qui composent la journée d'Assessment Center

---

- **Questionnaires psychométriques : aptitudes cognitives** (Matrigma, 12 min.) et **personnalité** (HPI+HDS, ~ 30 min.)
  - Réalisé sur le site de manière supervisée et administré sur site, ou comme un travail de préparation avant la session
- **Entretien motivationnel et comportemental, 60 / 90 min.**
  - Protocole d'entretien structuré
  - Echelles d'évaluation comportementale (Behaviourally Anchored Ratings Scales)
- **Discussion managériale – exercice de groupe, 90 min. + debrief 15 min.**
  - Modèle de compétences personnalisé
  - Echelles d'évaluation comportementale (Behaviourally Anchored Ratings Scales)
- **Analyse managériale – exercice individuel, 90 min. *optionel***
  - Peut être ajouté si les questionnaires psychométriques sont réalisés avant la journée d'assessment center
- **Ratio Assesseurs / participants : 1 : 2 ou 1 : 3**

# Agenda Assessment Center – scénario 1A

- Ratio 1 : 2
- 4 ou 6 participants
- 2 ou 3 assessors
- Entretien de 90 min.
- Testing sur site
- Pas d'exercice d'analyse individuel

TIME	group 1 (2 or 3 candidates)	group 2 (2 or 3 candidates)	2 or 3 assessors	1 admin	OCP HR
9:00-9:15	welcome		welcome		
9:15-9:30	orientation		orientation		
9:30-9:45	motivational and behavioural interview	Matrigma	interview group 1	proctored testing group 2	
9:45-10:00		HPI+HDS			
10:00-10:15					
10:15-10:30					
10:30-10:45					
10:45-11:00	break				
11:15-11:30	company presentation		interview scoring		company presentation
11:30-11:45	break				
11:45-12:00	Matrigma	motivational and behavioural interview	interview group 2	proctored testing group 1	
12:00-12:15					
12:15-12:30					
12:30-12:45					
12:45-13:00	HPI+HDS				
13:00-13:15	lunch		interview scoring		
13:15-13:30					
13:30-13:45					
13:45-14:00					
14:00-14:15	warm up group activity		warm up activity	preparing integration grids	
14:15-14:30					
14:30-15:00	group exercise		observation group exercise		
15:00-15:15					
15:15-15:30					
15:30-15:45					
15:45-16:00					
16:00-16:15					
16:15-16:30	debrief		debrief		
16:30-16:45	closing		closing		
16:45-18:30			final scoring, integration and report writing		

# Agenda Assessment Center – scénario 1B

- Ratio = 1 : 2
- 4 ou 6 participants
- 2 ou 3 assesseurs sur site
- 2 ou 3 assesseurs à distance
- Entretien 90 min.
- Tests à distance
- Exercice d'analyse commerciale individuel

TIME	group 1 (2 or 3 candidates)	group 2 (2 or 3 candidates)	2 or 3 assessors	1 admin	OCP HR	2 or 3 remote assessors
9:00-9:15	welcome		welcome			
9:15-9:30	orientation		orientation			
9:30-9:45						
9:45-10:00	motivational and behavioural interview	business analysis exercise	interview group 1	bus analysis exercise admin group 2		
10:00-10:15						
10:15-10:30						
10:30-10:45						
10:45-11:00						
11:15-11:30	company presentation		interview scoring		company presentation	scoring business analysis exercise
11:30-11:45						
11:45-12:00	break					scoring business analysis exercise
12:00-12:15	business analysis exercise	motivational and behavioural interview	interview group 2	bus analysis exercise admin group 1		
12:15-12:30						
12:30-12:45						
12:45-13:00						
13:00-13:15						
13:15-13:30			interview scoring			scoring business analysis exercise
13:30-13:45	lunch					
13:45-14:00						
14:00-14:15			warm up activity			
14:15-14:30	warm up group activity					
14:30-15:00			observation group exercise	preparing integration grids		
15:00-15:15	group exercise					
15:15-15:30						
15:30-15:45						
15:45-16:00						
16:00- 16:15						
16:15-16:30			debrief			
16:30-16:45	debrief					
16:45-17:00	closing		closing			
17:00-18:30			final scoring, integration and report writing			

# Agenda Assessment Center – scénario 2A

- Ratio = 1 : 2 + 1 : 3
- 8 participants ; 3 assessesurs sur site, 4 assessesurs à distance
- 60 min. d'entretien
- Questionnaires psychométriques sur site
- Pas d'exercice individuel d'analyse commerciale

TIME	group 1	group 2	group 3	assessors A	assessor B & C	1 admin	OCP HR	
9:00-9:15	welcome	welcome	welcome	welcome				
9:15-9:30	orientation	orientation	orientation	orientation				
9:30-9:45	motivational and behavioural interview	Matrigma	Matrigma	interview group 1	interview group 1	proctored testing group 2 & 3		
9:45-10:00		HPI+HDS	HPI+HDS					
10:00-10:15								
10:15-10:30	break	break		interview scoring	interview scoring			
10:30-10:45	Matrigma	break		interview group 2	interview group 2	proctored testing group 1	company presentation group 3	
10:45-11:00	HPI+HDS	motivational and behavioural interview	company presentation					
11:15-11:30			lunch		interview scoring	interview scoring		
11:30-11:45	lunch							
11:45-12:00	lunch		motivational and behavioural interview	interview group 3	preparing integration grids		company presentation group 1 & 2	
12:00-12:15	company presentation							
12:15-12:30	break			interview scoring				
12:30-12:45	warm up group activity							
12:45-13:00	group exercise			warm up activity	preparing integration grids			
13:00-13:15								
13:15-13:30				observation group exercise				
13:30-13:45								
13:45-14:00				debrief				
14:00-14:15								
14:15-14:30				closing			final scoring, integration and report writing	
14:30-15:00	debrief							
15:00-15:15								
15:15-15:30								
15:30-15:45								
15:45-16:00								
16:00-16:15								
16:15-16:30								
16:30-16:45								
16:45-17:00								
17:00-18:30								

# Agenda Assessment Center – scénario 2B

- Ratio = 1 : 2 + 1 : 3
- 8 participants ; 3 assessesurs sur site, 4 assessesurs à distance
- 60 min. d'entretien
- Questionnaires psychométriques à distance
- Exercice individuel d'analyse commerciale

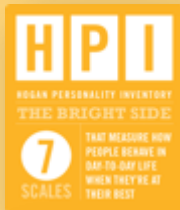
TIME	group 1 (3 candidates)	group 2 (3 candidates)	group 3 (2 candidates)	assessors A	assessor B & C	1 admin	OCP HR	4 remote assessors	
9:00-9:15	welcome	welcome	welcome	welcome					
9:15-9:30	orientation	orientation	orientation	orientation					
9:30-9:45	motivational and behavioural interview	business analysis exercise	business analysis exercise	interview group 1	interview group 1	bus ex admin group 2 & 3			
9:45-10:00				interview scoring	interview scoring				
10:00-10:15						break		bus ex admin group 1	
10:15-10:30	business analysis exercise	motivational and behavioural interview	company presentation	interview scoring	interview scoring		company presentation group 3		
10:30-10:45						break		lunch	interview scoring
10:45-11:00	business analysis exercise	motivational and behavioural interview	company presentation	interview scoring	interview scoring		company presentation group 1 & 2		
11:15-11:30						break		lunch	interview group 2
11:30-11:45	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
11:45-12:00					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
12:00-12:15	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
12:15-12:30					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
12:30-12:45	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
12:45-13:00					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
13:00-13:15	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
13:15-13:30					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
13:30-13:45	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
13:45-14:00					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
14:00-14:15	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
14:15-14:30					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
14:30-15:00	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
15:00-15:15					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
15:15-15:30	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
15:30-15:45					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
15:45-16:00	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
16:00-16:15					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
16:15-16:30	break	lunch	interview group 2	interview group 2					
16:30-16:45					break	lunch	interview group 2	interview group 2	
16:45-18:30	break	lunch	interview group 2	interview group 2					

# Aptitude cognitive et évaluation de la personnalité

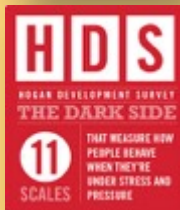


Matrigma  
by ASSESSIO

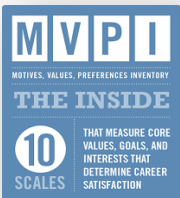
**Matrigma** est un **test d'aptitude cognitive adaptatif** qui évalue l'intelligence fluide et l'agilité d'apprentissage des individus.



Le **Hogan Personality Inventory (HPI)** décrit la personnalité sous l'angle réputationnel dans des conditions normatives (le côté lumineux) : comment les individus gèrent leur stress, interagissent, abordent leurs tâches et résolvent les problèmes.



Le **Hogan Development Survey (HDS)** décrit les caractéristiques individuelles qui émergent dans certaines conditions professionnelles et qui peuvent endommager les relations, la réputation, et saboter leurs chances de succès (le côté obscur).

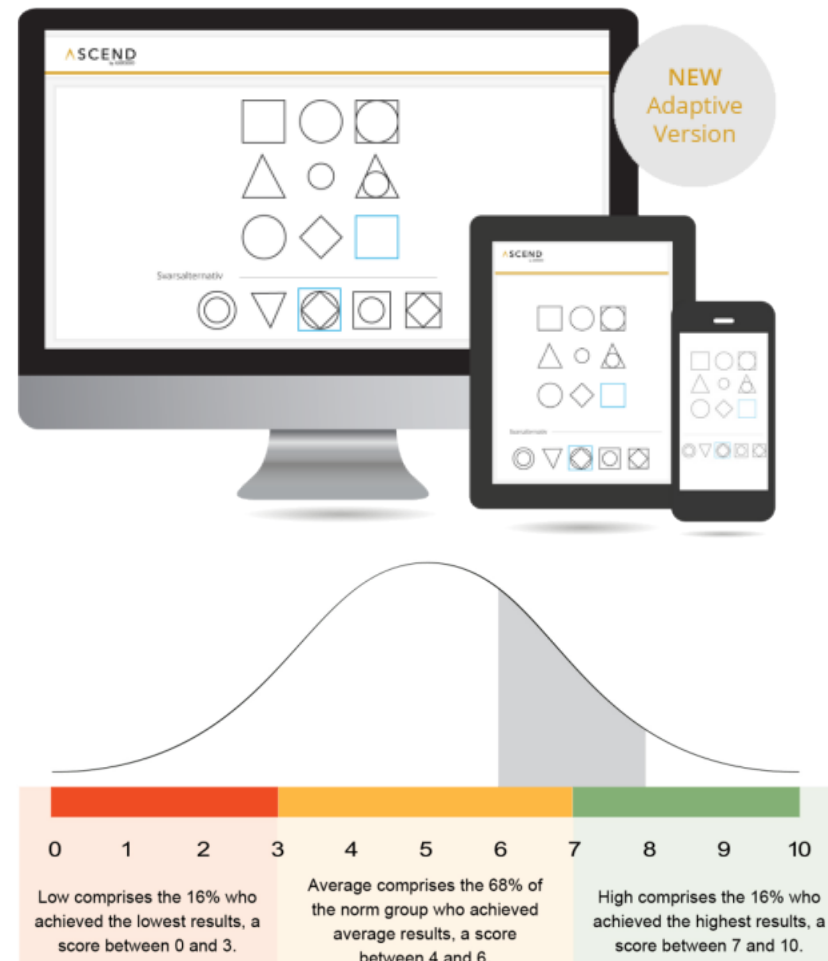


*Non inclus dans la journée*

Le **Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)** décrit la personnalité de l'intérieur – les motivations clefs, les valeurs, les moteurs et les intérêts qu'ils déterminent la satisfaction au travail, les biais perceptifs et l'adéquation culturelle.

# Matrigma

- **Matrigma** est un test psychométrique de qualité utilisé pour prédire la **Capacité Intellectuelle Générale** :
  - Intelligence fluide;
  - Capacité à identifier rapidement les schémas et les règles logiques;
  - Aptitudes de logique abstraite et de résolution de problèmes.
- Les résultats de Matrigma prédisent :
  - La **performance professionnelle**;
  - Capacité d'apprentissage et l'efficacité au travail;
  - Gérer de nouvelles informations et des situations inhabituelles.
- **Application universelle** : le format non-verbal du test assure une utilisation large, au delà des facteurs culturels, éducationnels et des barrières linguistiques.

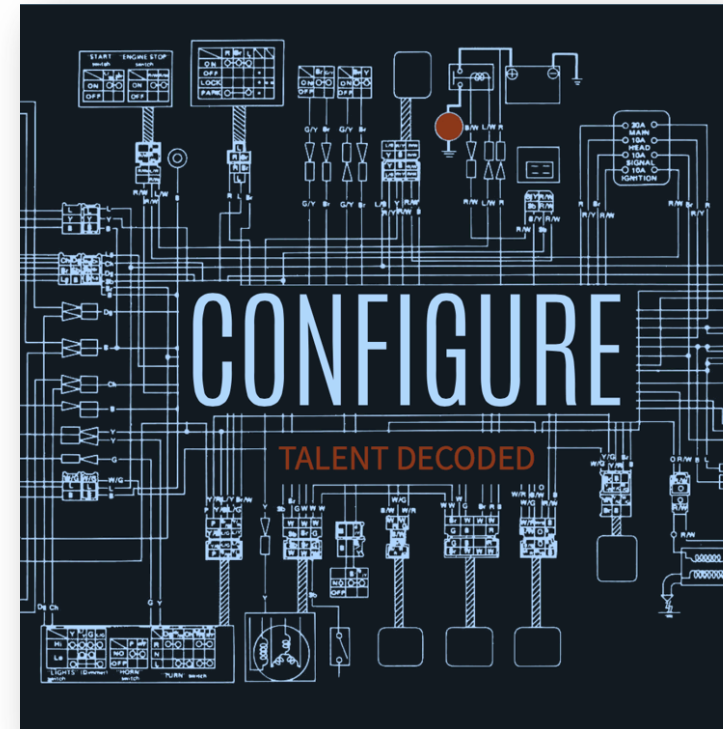
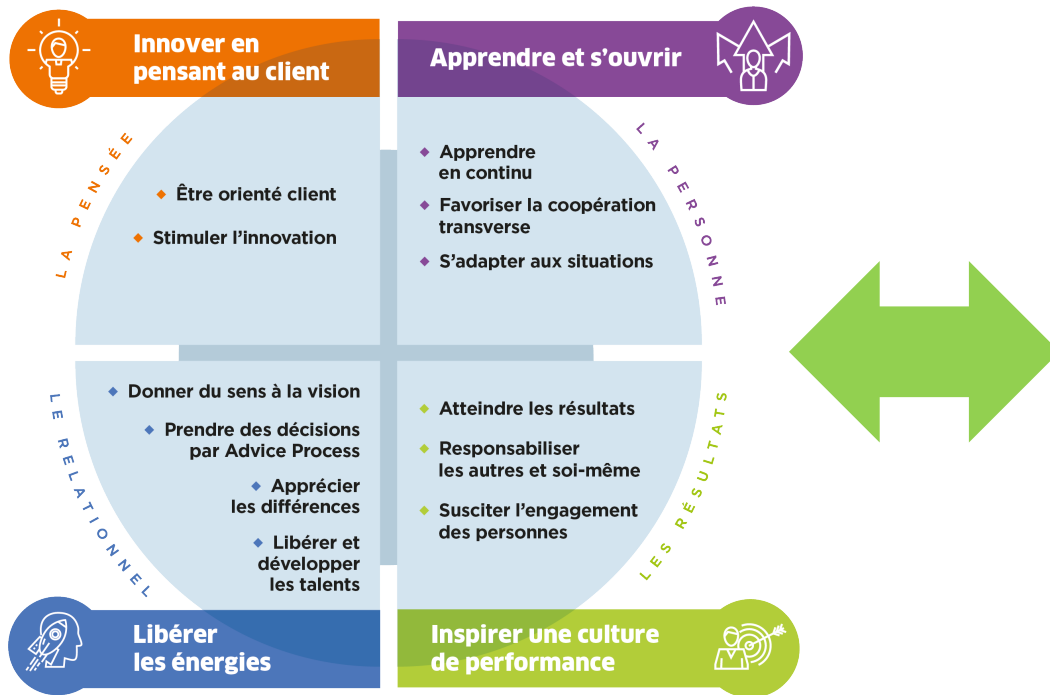


# Configure : la mesure prédictive du potentiel

- Plateforme lancée par Hogan en 2015
- Plus de **950 études de validité** de 1981 à aujourd'hui
- Robuste et fondé sur la recherche scientifique, il donne une **mesure prédictive du potentiel** à réussir dans un rôle futur
- Algorithmes qui combinent les résultats des échelles HPI et HDS en **62 compétences Hogan**
- **9 profils standards de compétences** (appelés *Template*) fondé sur les recherches de Hogan
- Permet de créer des profils personnalisés fondés sur une cartographie des compétences spécifiques (de 6 à 10 compétences)



# Cartographie des compétences



# Entretien comportemental et motivationnel

---

- 60 / 90 minutes d'entretien structuré :  
Questions identiques à tous les candidats
- Mesures :
  - Les objectifs de carrière et les intérêts professionnels
  - Les moteurs individuels
  - Ouverture à l'expérience et l'apprentissage
  - 2 à 4 compétences (à définir, fondées sur le modèle de compétences personnalisé)
    - Exemples:
      - Collaboration
      - Orientation résultats
      - Ouverture à la diversité
      - Résolutions de problème et créativité

# Simulation managériale – Alpha Plastics

---

- Scénario d'entreprise
- Analyse managériale (individuel) :  
l'expansion internationale du projet

Dans le rôle de responsable du développement, les participants doivent fournir leurs recommandations sur plusieurs emplacements possibles pour un nouveau site de fabrication en Asie.

- Discussion managériale (groupe)

En tant que membre du groupe de responsables commerciaux à la tête d'Alpha Plastics, les participants doivent discuter et dégager des conclusions sur quelques problèmes urgents, notamment une plainte client, des problèmes de durabilité environnementale et une demande de production en forte croissance.



## **A&DC**

Société située au Royaume-Uni, leader de l'évaluation comportementale  
Acquise par PSI en juin 2017

# Echelle d'évaluation comportementale - BARS

- Les recherches montrent que l'échelle d'évaluation comportementale BARS améliore grandement la consistance des évaluations des assessesurs.
- Nous utilisons le BARS pour scorer les entretiens et les simulations.
- Exemple pour les moteurs de carrière :

2. CAREER DRIVERS		5	4	3	2	1	N/A
<input type="checkbox"/>	Enjoys activities involving supervising others' work, monitoring progress on projects, tracking expenditures and costs.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>	Enjoys motivating colleagues and team members, developing others, providing people with guidance.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	Seeks roles where he/she can achieve important results, take on significant responsibility, and show that they are the best.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>	Actively seeks roles where he/she can regularly interact with senior-level managers; readily takes on projects that are highly visible within the company		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# Bénéfices pour l'entreprise : de riches données pour décider

## Matrice des talents

	Use Insightful Judgement	Think Strategically	Innovate	Drive for Results	Focus on Customer	Ensure Execution	Inspire and Develop Others	Influence Others	Promote Collaboration	Inspire Trust	Adapt & Learn	Readiness
Participant	3,5	4	3,5	3,5	4	4	3	4	4,5	3,5	3,5	3,69
Participant	4	4	3,5	3	3	3	3	4	3	3	3,5	3,46
Participant	3	4	3	3	3	4	3	3	3,5	3,5	3	3,69
Participant	4	3,5	3	4	4	3,5	3	2,5	3,5	3	2,5	3,48
Participant	3	3,5	3	3	4	3,5	3	2	4	3,5	3	3,19
Participant	3,5	2,5	3	3	3,5	3	2,5	3	4	4	3,5	3,19
Participant	4	3,5	3,5	3	3,5	3	2,5	3,5	3	3,5	3	3,19
Participant	3	2,5	4	3	2,5	3	3	3	3,5	3,5	3	3,12
Participant	3,5	3	3,5	3,5	3	2,5	3	3	2	3	3	3,18
Participant	3	3	3,5	3,5	2,5	2,5	2	3	2,5	3,5	3	3,12
Participant	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2,92
Participant	3	3	2,5	4	3,5	3	2,5	2	2,5	3	2,5	2,82
Participant	3,5	2,5	3	3,5	3	2,5	2,5	3	2,5	2	3	2,81
Participant	2,5	2	3	3	3,5	2,5	3	2	3	3	3,5	2,69
Participant	2,5	2	2,5	3	3	3,5	2,5	2	3	3,5	2,5	2,69
Participant	2,5	2,5	2,5	3,5	2,5	2	3	3,5	2,5	2,5	2,5	2,69
Participant	3	2	2,5	3,5	2	2	2,5	2,5	2,5	3	3,5	2,69
Participant	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3,5	1,5	2,46
Participant	1,5	1,5	2	2	2	1	2	1,5	1,5	2	2,5	1,88
Participant	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3,5	1,5	2,46
Participant	1,5	1,5	2	2	2	1	2	1,5	1,5	2	2,5	1,88

# Bénéfices pour l'entreprise : de riches données pour décider

## Matrice des potentiels

	Competencies	Career Aspirations	Learning Agility	Potential
Participant	55	75	66	<b>63</b>
Participant	60	80	49	<b>62</b>
Participant	55	65	71	<b>62</b>
Participant	57	90	40	<b>61</b>
Participant	60	65	60	<b>61</b>
Participant	51	85	56	<b>61</b>
Participant	53	70	66	<b>61</b>
Participant	65	60	49	<b>60</b>
Participant	58	50	63	<b>57</b>
Participant	63	50	46	<b>56</b>
Participant	50	60	49	<b>52</b>
Participant	49	50	56	<b>51</b>
Participant	41	75	45	<b>50</b>
Participant	45	70	37	<b>49</b>
Participant	36	85	39	<b>49</b>
Participant	50	65	29	<b>49</b>
Participant	55	50	32	<b>48</b>
Participant	48	40	22	<b>39</b>
Participant	32	20	66	<b>37</b>


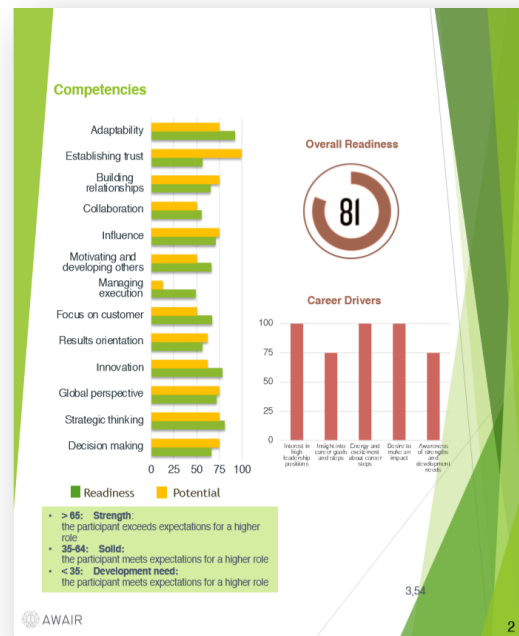
# Rapport individuel (plateforme personnalisée)

**Talents for the Future**

---

Pat Sample

July 15, 2019

### Readiness

#### Strengths

**Composure and Resilience**  
Pat has the ability to manage high-pressure, difficult and complex situations with high levels of composure, optimism and resilience. He remains calm and positive in the face of challenges and setbacks, and perseveres in order to achieve goals and results without losing sight of the needs and interests of key stakeholders. When facing pressures from a variety of stakeholders, including senior colleagues, Pat's moral compass remains strong and focused on "doing the right thing" even in situations where it may be easier to accommodate demands and requests in order to avoid conflict and difficult conversations.

**Establish Trust**  
Pat demonstrated to possess strong analytical skills. This enables him to develop a clear picture of the organizational context and related critical factors (including financial, people, strategy and commercial issues) and to offer ideas that are sound, coherent, systematic and efficient.

**Strategic Thinking**

#### Areas of improvement

**Inspiring others**  
Pat can be very results focused and practical at times, often acting as a mediator between parties with different views, needs and priorities. As such he may not spend enough energy and time on storytelling, i.e. explaining the higher purpose behind an initiative or project. This may impact negatively on his ability to engage and inspire others.

**Execution**  
Pat's strength in the domain of strategic thinking can sometimes have a negative impact on his ability to focus more on operational issues. His approach can at times be reactive, intuitive and high level, focusing less on the detail and on the development of concrete, detailed action plans.

#### Priorities for Development

When leading complex projects and initiatives, remember to schedule frequent checkpoints with relevant stakeholders and to follow up on delegated tasks. A greater focus on operational, short-term issues can ensure that day-to-day business activities are effectively delegated and executed. Team members and direct reports are also likely to benefit from a structured approach, as this offers opportunities to discuss progress made with a specific task. This also enables others to share potential concerns, views and ideas that, once addressed, may improve performance with the task itself.