**Esercizio 1**

**Foglio di lavoro per la valutazione delle abilità di leadership**

Nome: .......................................................................................................................................... Data:.....................................

Il presente modulo di valutazione intende esservi di aiuto nella valutazione delle vostre abilità di leadership rispetto a specifiche competenze di leadership. Queste competenze sono state divise in cinque aree;

‐consapevolezza,

‐autogestione,

‐consapevolezza sociale,

‐gestione dei rapporti e senso pratico aziendale.

Sotto ciascuna di queste aree sono presenti dei descrittori delle competenze che vi aiutano a capire le abilità e i comportamenti da voi attesi nel vostro ruolo di leadership.

Questo strumento è stato progettato per aiutarvi a valutare voi stessi e le abilità di leadership in modo che possiate individuare le azioni da intraprendere per svilupparvi come leader straordinario. Per sfruttare al massimo questo strumento, dovrete essere sinceri nelle risposte.

**Istruzioni:** Valutatevi in base a quanto dimostrate regolarmente le competenze e i comportamenti descritti:

**Mai Non molto spesso A volte Più spesso che mai Il più delle volte Sempre**

**1 2 3 4 5 6**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Descrittore** | **Punteggio** | **Note per lo sviluppo** |
| ***Auto-consapevolezza: conoscere i propri stati interiori, le preferenze, le risorse e le intuizioni*** | | |
| **Auto-consapevolezza emotiva‐**: Riconoscere le proprie emozioni e i loro effetti e impatti; usando il “buon senso” per prendere decisioni.  I leader con un’elevata auto-consapevolezza emotiva sono in sintonia con i loro segnali interiori, riconoscendo come i loro sentimenti influenzano loro e le performance del loro lavoro. Sono in sintonia con i loro valori guida e possono spesso intuire il miglior corso dell’azione, vedendo il quadro completo di una situazione complessa. I leader con un’auto-consapevolezza emotiva possono essere sinceri e autentici, in grado di parlare apertamente delle loro emozioni o con convinzione sulla loro visione di guida. |  |  |
| **Auto-valutazione accurata‐**: Conoscere i propri limiti e i punti di forza.  I leader con un’elevata auto-consapevolezza ‐, in genere, conoscono i loro limiti e i loro punti di forza e mostrano un senso di humour su se stessi. Mostrano gentilezza nel sapere cosa devono migliorare e accettano le critiche costruttive e i feedback. Un’auto-valutazione accurata porta un leader a sapere quando chiedere aiuto e su cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza di una leadership. |  |  |
| **Fiducia‐ in sé:** Un forte senso di autostima‐ e delle proprie capacità.  La conoscenza delle proprie abilità con precisione porta i leader a sfruttare i propri punti di forza.  I leader con fiducia in sé accettano compiti difficili. Tali leader hanno spesso un senso di presenza, fiducia in sé che li porta a contraddistinguersi in un gruppo. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Auto-gestione:*** ***Gestire i propri stati interiori, gli impulsi e le risorse.*** | | |
| **Auto-controllo emotivo‐**: Tenere le emozioni dirompenti e gli impulsi sotto controllo.  I leader con un auto-controllo emotivo trovano il modo di gestire le proprie emozioni dirompenti e i propri impulsi, e di canalizzarli in maniera utile. Una caratteristica dell’auto-controllo è il leader che rimane calmo e lucido in situazioni di forte stress o crisi - o che rimane calmo anche quando si trova in una situazione che mette a dura prova. |  |  |
| **Trasparenza**: Mostrare onestà e integrità; lealtà, agire coerentemente con i propri valori.  I leader che sono trasparenti vivono i propri valori. La trasparenza - un’apertura autentica verso i sentimenti, le convinzioni e le azioni degli altri - assicura l’integrità. Questi leader ammettono apertamente i propri errori e preferiscono affrontare il comportamento non etico negli altri piuttosto che chiudere un occhio. |  |  |
| **Adattabilità**: Flessibilità nell’adattarsi a situazioni mutevoli o nel superare gli ostacoli.  I leader che sono in grado di adattarsi riescono a districarsi in vari compiti senza perdere la concentrazione o le energie, e sono a loro agio nelle ambiguità inevitabili della vita organizzativa. Questi leader riescono a essere flessibili nell’adattarsi a nuove sfide, versatili nell’adeguarsi a cambiamenti fluidi e svegli nel pensare di fronte a nuovi dati o nuove realtà. |  |  |
| **Orientamento al raggiungimento**: Il motore per il miglioramento delle performance è il soddisfacimento di uno standard di eccellenza.  I leader orientati al raggiungimento hanno standard personali elevati che li portano a cercare costantemente il miglioramento delle proprie performance - sia per sé che per quelli che guidano. Sono pragmatici, fissano obiettivi misurabili ma sfidanti e sono in grado di calcolare il rischio in modo tale che i loro obiettivi siano meritevoli, ma raggiungibili. Una caratteristica del raggiungimento è l’apprendimento continuo e l’insegnamento di modi per fare meglio. |  |  |
| **Iniziativa**: Essere pronti ad agire e a cogliere le opportunità. Sfidare i sistemi e i processi esistenti.  I leader che hanno un senso del valore - che dispongono di ciò che serve per controllare il proprio destino - eccellono nell’iniziativa. Tendono a cogliere le opportunità o a crearle - piuttosto che aspettarle. Un tale leader non esita a opporsi alla burocrazia o anche infrangere le regole, quando necessario per creare migliori possibilità per il futuro. |  |  |
| **Ottimismo:** Vedere il lato positivo delle cose ed essere tenace nel perseguire gli obiettivi nonostante gli ostacoli e i contrattempi.  Un leader ottimista riesce ad attutire i colpi, vedendo un’opportunità piuttosto che una minaccia in un contrattempo. Questi leader vedono gli altri positivamente, aspettandosi il meglio da loro. E il loro “bicchiere mezzo pieno” li porta a pensare che i cambiamenti in futuro saranno per il meglio. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Consapevolezza sociale:*** ***La consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e delle preoccupazioni degli altri.*** | | |
| **Empatia**: Sentire i sentimenti, le emozioni e le prospettive degli altri e avere un interesse attivo per le loro preoccupazioni.  I leader con empatia sono in grado di essere in sintonia con una vasta gamma di segnali emotivi, che consente loro di sentire le emozioni provate, ma non espresse, di una persona o un gruppo. Questi leader ascoltano attentamente e riescono a cogliere la prospettiva dell’altro. L’empatia aiuta un leader ad andare d’accordo con persone provenienti da ambienti diversi o da altre culture. |  |  |
| **Consapevolezza organizzativa**: Leggere le correnti emotive in un gruppo e i rapporti di potere, le reti decisionali e le politiche a livello organizzativo.  Un leader con una spiccata consapevolezza sociale può essere astuto politicamente, in gradi di rilevare le reti sociali cruciali e leggere i rapporti di potere chiave. Questi leader riescono a comprendere le forze politiche in gioco in un’organizzazione e i valori guida e le regole non dette presenti tra le persone. |  |  |
| **Orientamento al servizio**: Anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze di follower e clienti.  I leader con un elevato orientamento al servizio promuovono un clima emotivo in modo tale che le persone a diretto contatto con il cliente mantengano il rapporto sul binario giusto. Questi leader monitorano la soddisfazione del cliente attentamente per assicurarsi che ricevano ciò di cui hanno bisogno. SI rendono anche disponibili quando serve. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Gestione dei rapporti:*** ***Abilità a indurre le risposte desiderabili negli altri.*** | | |
| **Sviluppare gli altri**: Comprendere le esigenze di sviluppo degli altri e costruire/rafforzare le abilità con il feedback e la guida.  I leader che sono abili a coltivare le abilità degli altri mostrano un interesse sincero per chi aiutano, comprendendo i loro obiettivi, punti di forza e debolezze. Questi leader riescono a fornire un feedback puntuale e costruttivo e sono mentori o coach naturali |  |  |
| **Leadership ispirazionale**: Ispirare e guida gli individui e i gruppi con una visione convincente.  I leader che ispirano creano risonanza e guidano le persone con la loro visione convincente o una missione congiunta. Questi leader incarnano ciò che chiedono agli altri e sono in grado di articolare una missione congiunta in modo da ispirare gli altri a seguirli. Offrono un senso di scopo comune oltre i compiti giornalieri, rendendo il lavoro eccitante e gratificante. |  |  |
| **Influenza**: Esercitare tattiche efficaci di persuasione.  Gli indicatori dei poteri o dell’influenza di un leader vanno dalla capacità di trovare il giusto appello per un determinato ascoltatore alla conoscenza di come costruire il consenso nelle persone chiave e una rete di supporto per un’iniziativa. I leader esperti in influenza sono persuasivi e simpatici quando si rivolgono a un gruppo. |  |  |
| **Catalizzatore del cambiamento**: Avviare, gestire e guidare verso una nuova direzione.  I leader che riescono a catalizzare il cambiamento sono in grado di riconoscere l’esigenza di cambiamento, sfidano lo status quo e difendono il nuovo ordine. Possono essere forti sostenitori del cambiamento anche dinanzi all’opposizione, sostenendo con convinzione la propria tesi. Trovano anche modi pratici per superare le barriere al cambiamento. |  |  |
| **Gestione dei conflitti**: Negoziare e risolvere i disaccordi  I leader che gestiscono i conflitti sono in grado di far sentire tutte le parti a loro agio, comprendere le diverse prospettive e trovare un ideale comune che tutti possano difendere. Spianano i conflitti, riconoscono i sentimenti e i punti di vista di tutte le parti e canalizzano le energie verso un ideale condiviso. |  |  |
| **Lavoro di squadra e collaborazione:** Lavorare con gli altri per degli obiettivi comuni. Creare sinergia di gruppo nel perseguimento di obiettivi collettivi.  I leader che sono in grado di lavorare in squadra generano un’atmosfera di collegialità amichevole e sono modelli di rispetto, aiuto e collaborazione. Riescono a impegnare gli altri in modo attivo ed entusiasta per uno sforzo comune e costruiscono spirito e identità. Impiegano il loro tempo nel plasmare e rafforzare rapporti stretti oltre i meri obblighi di lavoro. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Senso pratico aziendale:*** ***Concentrarsi sull’azienda e gestirla come se fosse la propria.*** | | |
| **Perspicacia aziendale**: Sapere come funziona l’azienda.  I leader con un senso pratico aziendale sono ben informati sulle politiche, le prassi, le tendenze e le informazioni attuali e su quelle future che influenzano l’azienda e l’organizzazione. Conoscono chi è la concorrenza e sono consapevoli di come le strategie e le tattiche funzionano sul mercato. |  |  |
| **Strategicamente allineati**: Avere una conoscenza e una prospettiva ampia. Essere orientati al futuro.  I leader che sono strategicamente allineati vedono chiaramente oltre e riescono ad anticipare le conseguenze e le tendenze future con precisione. Possono delineare quadri e visioni credibili in maniera articolata di possibilità e probabilità e creare strategie e piani competitivi e di svolta. |  |  |
| **Spingere verso i risultati**: Perseguire incessantemente i migliori risultati per l’azienda.  Per ottenere risultati di successo, si può contare su leader che sono orientati alla linea bassa della piramide. Sono costantemente e regolarmente dei top performer, spingono se stessi e gli altri verso i risultati in maniera costante. |  |  |
| **Prospettiva**: Tenere i problemi e le sfide nel contesto mantenendo un punto di vista equilibrato.  I leader che sono abili nel tenere la prospettiva guardano la visione più ampia possibile di un problema/sfida. Possono porre facilmente scenari futuri, pensano globalmente e riescono a discutere di molteplici aspetti e impatti di problemi e li proiettano nel futuro. Hanno ampi interessi e occupazioni personali e aziendali. |  |  |
| **Decision‐making:** Prendere buone decisioni che durano nel tempo.  I leader che prendono decisioni di qualità applicano un mix di analisi, saggezza, esperienza e giudizio per garantire che la maggior parte delle soluzioni e dei suggerimenti si riveli corretta e precisa se giudicata nel tempo. Gli altri li cercano per un consiglio e delle soluzioni. |  |  |
| **Definizione delle priorità:** Impiegare il tempo su cosa conta.  I leader che sono abili ne definire le priorità impiegano il proprio tempo e il tempo degli altri per ciò che conta, concentrandosi velocemente sui pochi aspetti critici e tralasciando quelli banali. Riescono a capire velocemente cosa contribuisce o impedisce il raggiungimento di un obiettivo ed eliminano attivamente gli ostacoli. I leader che sono abili nel definire le priorità creano il focus per gli altri. |  |  |
| **Gestione del processo:**Sapere come organizzare le persone e le attività.  I leader che sono abili nel gestire i processi sono abili nell’individuare i processi necessari per far fare le cose e sanno come organizzare le persone e le attività per raggiungere i migliori risultati. Capiscono come separare e combinare i compiti in un flusso di lavoro efficiente e sanno cosa misurare e come misurarlo. Riescono a vedere le opportunità di sinergia e integrazione dove gli altri non riescono e riescono a semplificare processi complessi. Riescono, in genere, a ottenere molto con meno risorse. |  |  |

**Valutazione globale:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Competenza | Valutazione | Commenti/Giustificazione |
| **Auto-consapevolezza‐:***Conoscere i propri stati interiori, le preferenze, le risorse e le intuizioni.* |  |  |
| **Auto-gestione‐:** *Gestire i propri stati interiori, gli impulsi e le risorse.* |  |  |
| **Consapevolezza sociale:***Consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e delle preoccupazioni degli altri.* |  |  |
| **Gestione dei rapporti:***Abilità a indurre le risposte desiderabili negli altri.* |  |  |
| **Senso pratico aziendale:***Concentrarsi sull’azienda e gestirla come se fosse la propria.* |  |  |

**Esercizio 2**

**Questionario di autovalutazione della leadership autentica**

Istruzioni: Questo questionario contiene voci su diversi aspetti della leadership autentica. Non esistono risposte giuste o sbagliate, quindi rispondete con sincerità. Utilizzate la seguente scala quando rispondete a ogni affermazione annotando il numero della scala sottostante che, secondo voi, caratterizza meglio la vostra risposta.

Chiave: 1 = Molto 2 = Disaccordo 3 = Neutrale 4 = Accordo 5 = Disaccordo/ Accordo forte

1. Posso elencare i miei tre punti di debolezza principali. 1 2 3 4 5

2. Le mie azioni riflettono i miei valori core. 1 2 3 4 5

3. Cerco l’opinione degli altri prima di farmi la mia idea. 1 2 3 4 5

4. Condivido apertamente i miei sentimenti con gli altri. 1 2 3 4 5

5. Posso elencare i miei tre punti di forza principali. 1 2 3 4 5

6. Non permetto alla pressione del gruppo di controllarmi. 1 2 3 4 5

7. Ascolto attentamente le idee di chi è in disaccordo 1 2 3 4 5

con me

8. Lascio che gli altri sappiano chi sono davvero come persona. 1 2 3 4 5

9. Cerco il feedback come un modo per capire chi 1 2 3 4 5

sono davvero come persona

10. Gli altri sanno che posizione assumo in 1 2 3 4 5

questioni polemiche

11. Non enfatizzo il mio punto di vista a 1 2 3 4 5

spese degli altri

12. Raramente presento un lato “falso” agli altri. 1 2 3 4 5

13. Accetto i sentimenti che ho su di me. 1 2 3 4 5

14. La mia morale guida ciò che faccio come leader. 1 2 3 4 5

15. Ascolto attentamente le idee degli altri prima 1 2 3 4 5

di prendere decisioni.

16. Ammetto i miei errori di fronte agli altri. 1 2 3 4 5

***Punteggio***

1. Sommate le risposte delle voci 1, 5, 9 e 13 (auto-consapevolezza).

2.Sommate le risposte delle voci 2, 6, 10 e 14 (prospettiva morale internalizzata).

***Punteggio totale***

Auto-consapevolezza: \_\_\_\_\_\_

Prospettiva morale internalizzata: \_\_\_\_\_

Trattamento bilanciato: \_\_\_\_\_

Trasparenza relazionale: \_\_\_\_\_

***Interpretazione del punteggio***

Questo questionario di auto-valutazione è studiato per misurare la vostra leadership autentica valutando quattro componenti del processo: auto-consapevolezza, prospettiva morale internalizzata, trattamento bilanciato e trasparenza relazionale. Confrontando il vostro punteggio per ciascun componente, potrete stabilire quali sono i vostri aspetti più forti e quali quelli più deboli in ogni categoria. Potete interpretare il punteggio della vostra leadership autentica utilizzando la seguente guida: alta = 16-20 e bassa = 15 o inferiore. I punteggi nella fascia più alta indicano una leadership autentica più forte, mentre i punteggi nella fascia più bassa indicano una leadership autentica più debole.