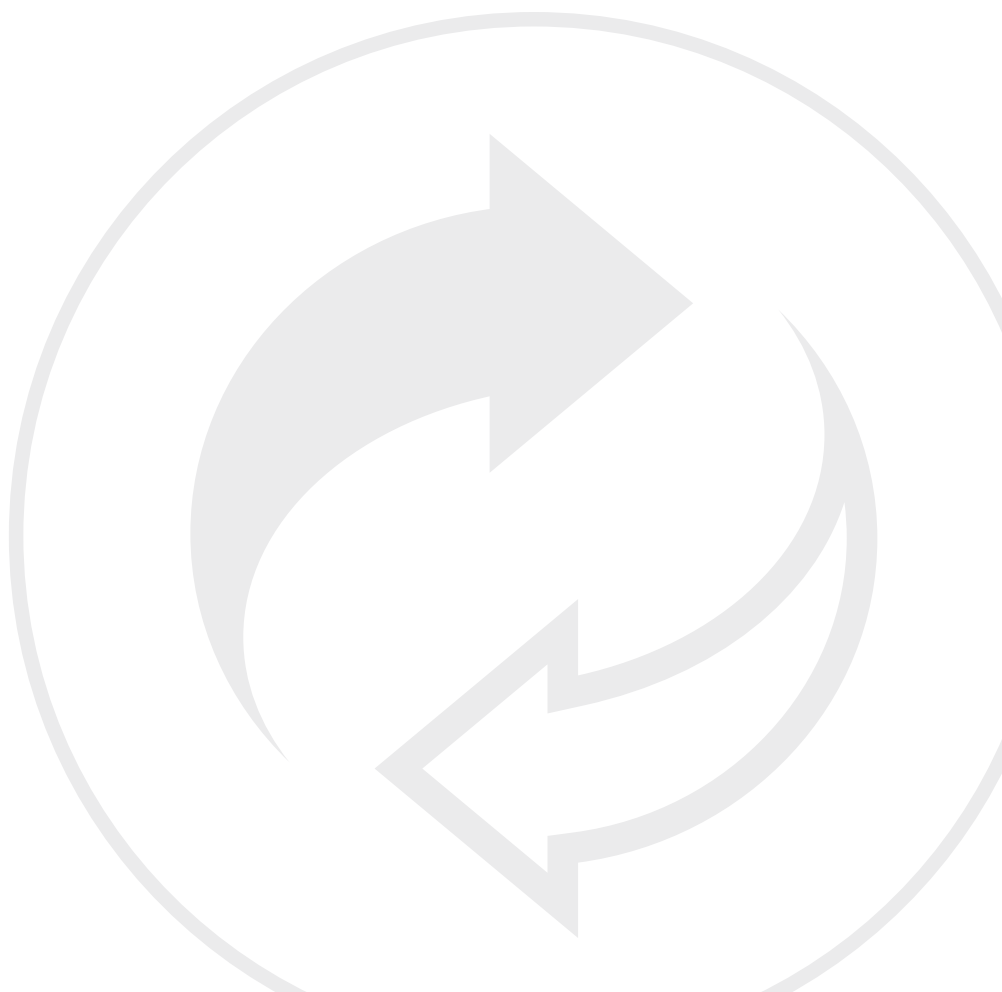




LEADERSHIP[®] VERSATILITY INDEX

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



REPORT DI

PAT SAMPLE
giugno 2026

REALIZZATO DA



KAISER
leadership solutions

**LVI**

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

PAT SAMPLE

VICE PRESIDENT OF NORTH AMERICA
SAMPLE COMPANY

DA QUANTO TEMPO NEL RUOLO ATTUALE

0 ANNI, 6 MESI

ESPERIENZA MANAGERIALE

13 ANNI, 3 MESI

FEEDBACK DA 15 OSSERVATORI TOTALI

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

USO PREVISTO

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

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

Leadership Versatility Index, version 6.0
U.S. Patent No. 7,121,830

Tutti i diritti riservati

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

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

NORMA DEL GRUPPO:

23.072 LEADER

VALUTATO DA:

284.432 COLLEGHI

REGIONE

USA/Canada	49,7%
Europa	31,7%
Asia/Pacifico	10,4%
America Latina	3,2%
Africa	2,6%
Medio Oriente	2,4%

SETTORE

Aerospaziale e Difesa	2,6%
Edilizia e Materiali	3,9%
Beni di consumo	3,4%
Istruzione e Formazione	2,2%
Intrattenimento & Ospitalità	1,4%
Servizi finanziari	13,5%
Ente governativo	11,2%
Sanità e scienze della vita	12,7%
Manufatturiero e Industriali	6,4%
Media	1,0%
Petrolio e Gas	1,7%
Servizi professionali	3,9%
Commercio al dettaglio	1,3%
Tecnologia & Internet	16,8%
Telecomunicazioni	6,9%
Trasporti	2,4%
Servizi pubblici	2,3%
Altro	6,4%

LIVELLO

C-suite (Alta Direzione)	14,0%
Direttore generale	22,1%
Direttore	26,6%
Manager	19,7%
Supervisore	11,0%
Altro	6,4%

DATI DEMOGRAFICI

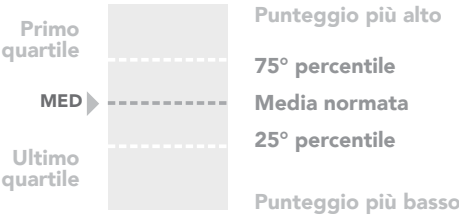
MED

RANGE

Età (anni)	45,3	18 - 83
Esperienza (anni)	13,5	0,25 - 51
Anzianità (anni)	4,2	0,25 - 35
Uomo Donna	62,5%	37,1%

VISUALIZZAZIONE DELLE NORME

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



MODELLO COMPORTAMENTALE

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

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

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



SCALA DI VALUTAZIONE

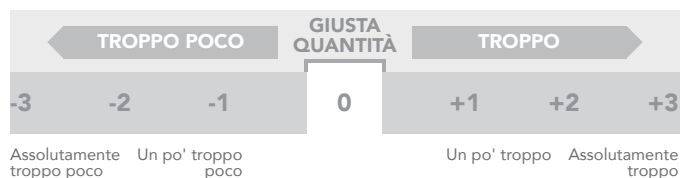
Espandere la propria versatilità non significa solo rafforzare le aree meno sviluppate; può anche comportare la calibrazione dei punti di forza di cui potresti abusare di tanto in tanto.

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

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

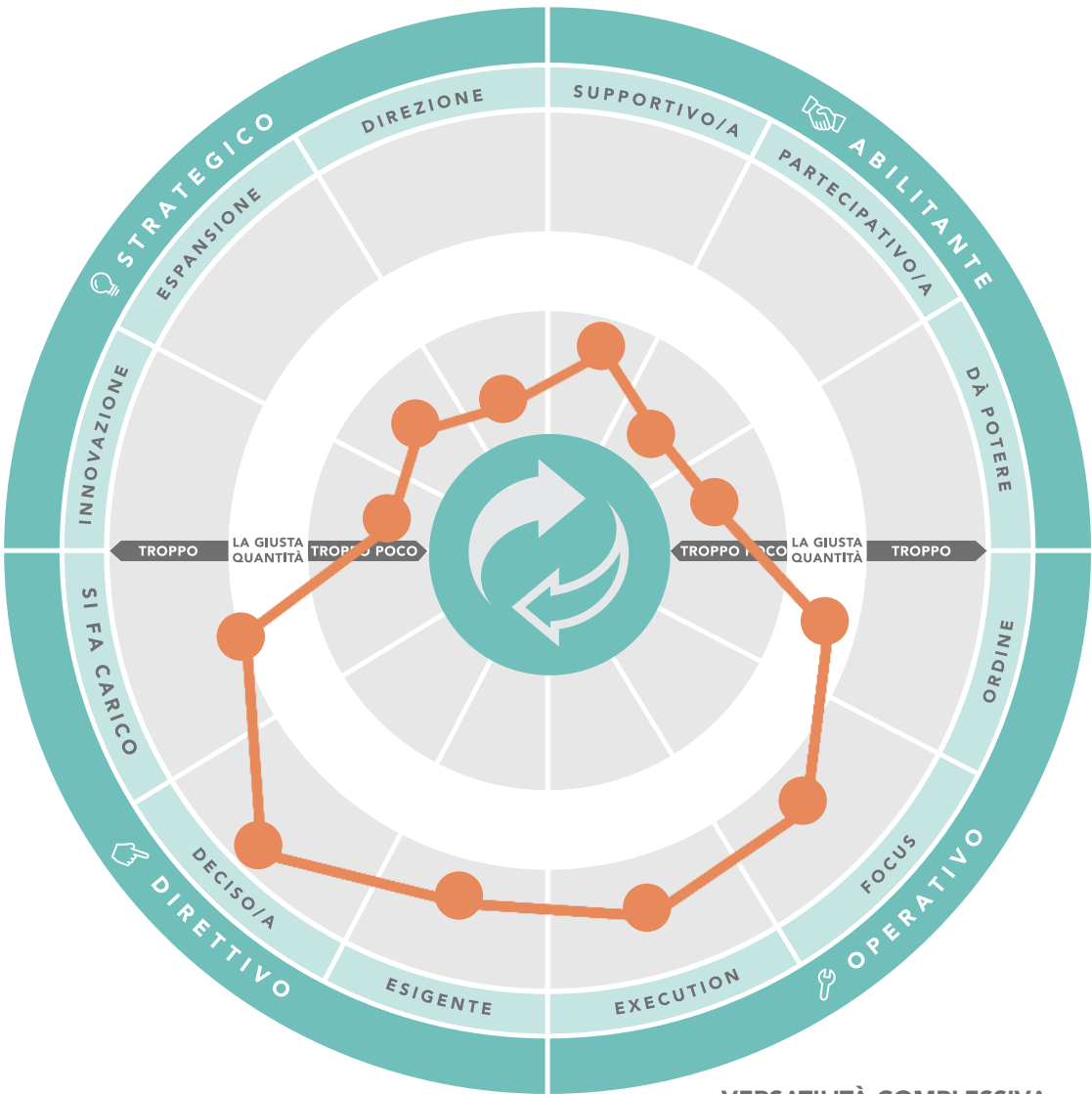
è appropriato di un particolare comportamento.

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



FEEDBACK SCRITTO

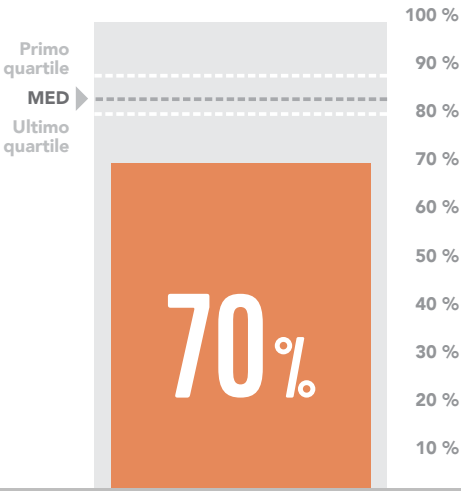
Alla fine del report, troverai un feedback qualitativo per integrare le valutazioni quantitative. I commenti spesso elaborano e chiariscono ulteriormente il significato delle valutazioni. Possono anche aprire alcuni temi non menzionati dagli item di valutazione.



VERSATILITÀ COMPLESSIVA

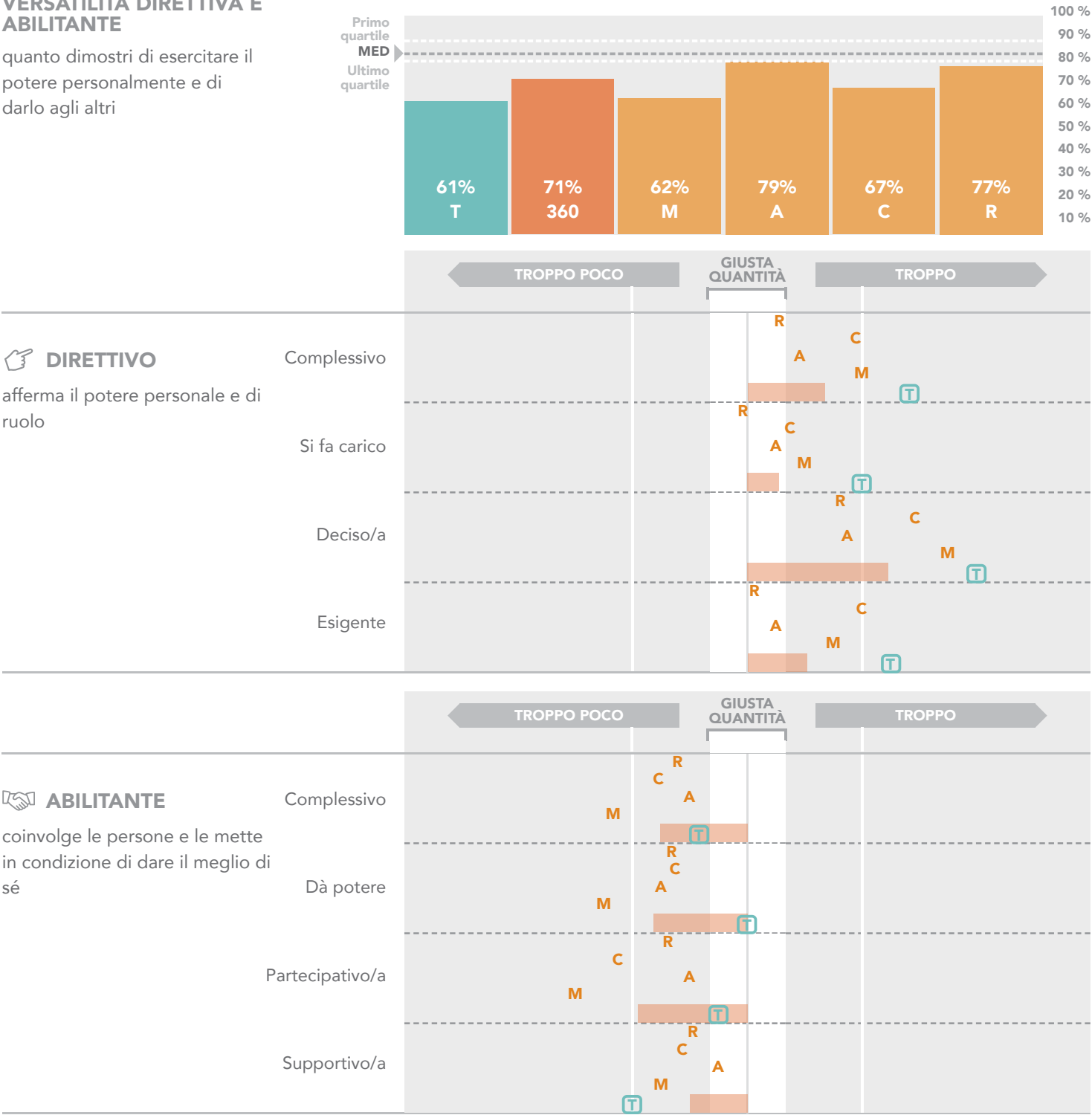
Questi risultati riassumono la visualizzazione complessiva a 360 gradi dei feedback forniti da 15 osservatori raggruppati nei 4 gruppi di valutatori che ti hanno fornito feedback (questi risultati non includono la tua autovalutazione). I punteggi vengono calcolati come media globale: la media complessiva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

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

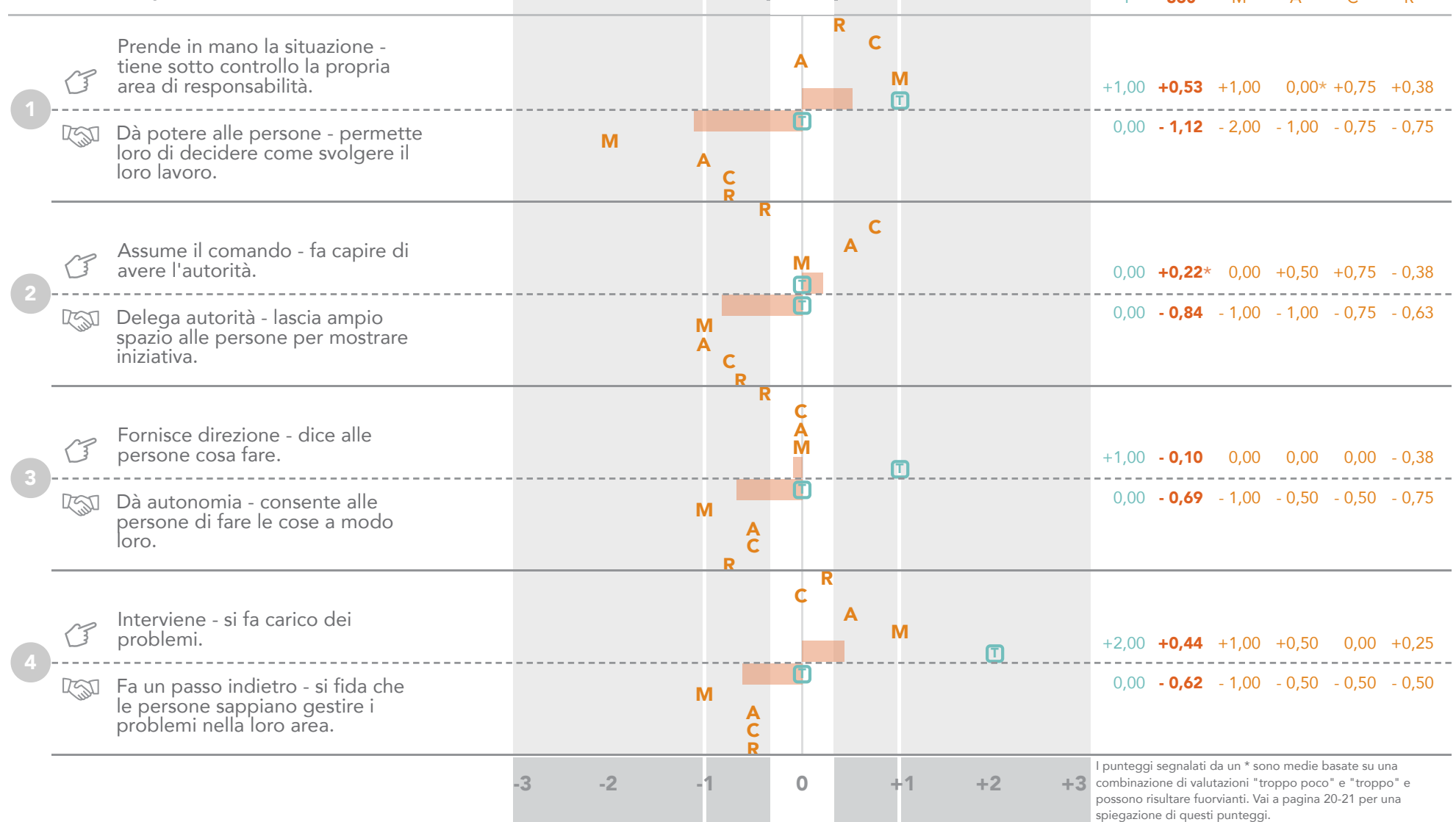


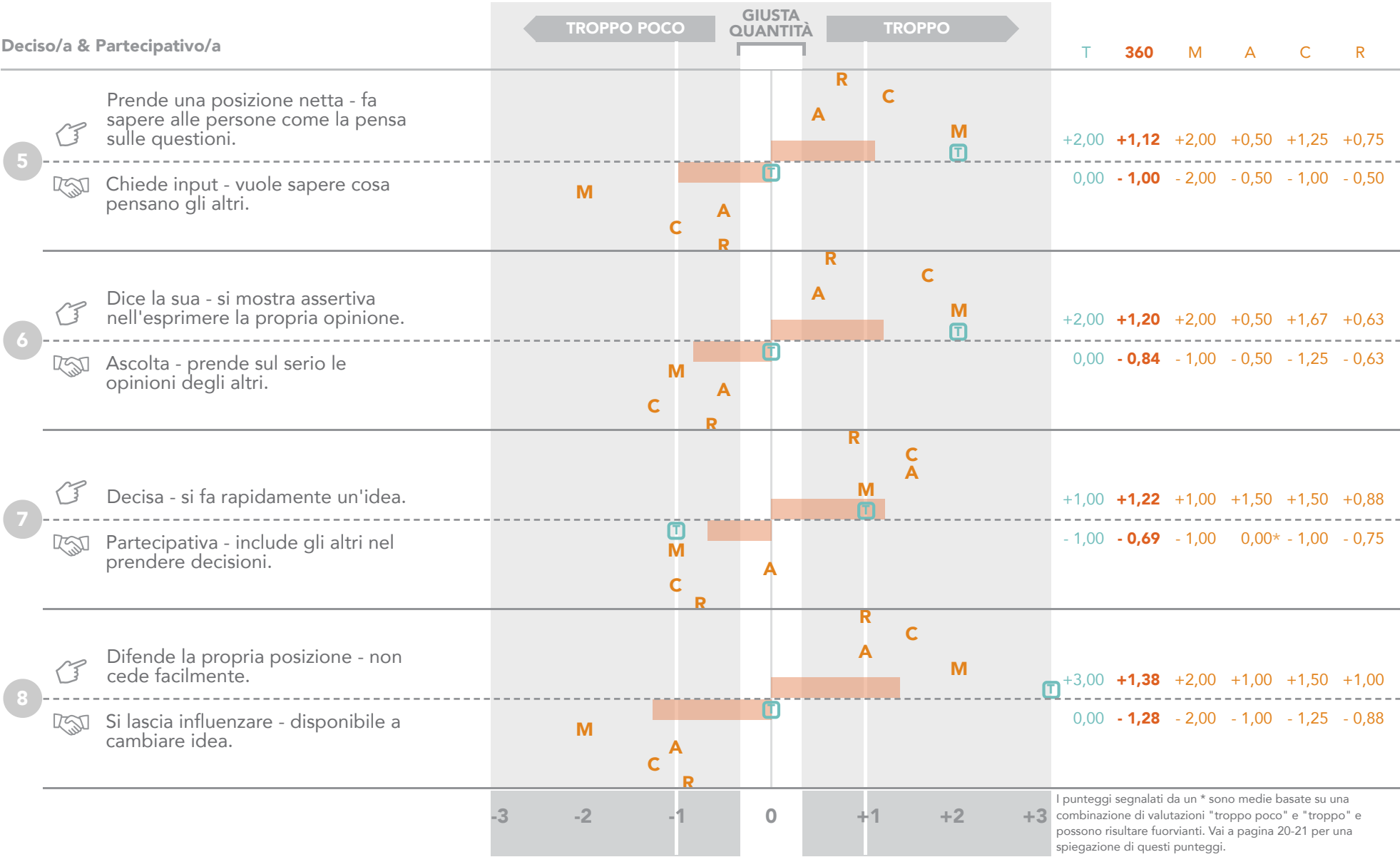
VERSATILITÀ DIRETTIVA E ABILITANTE

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

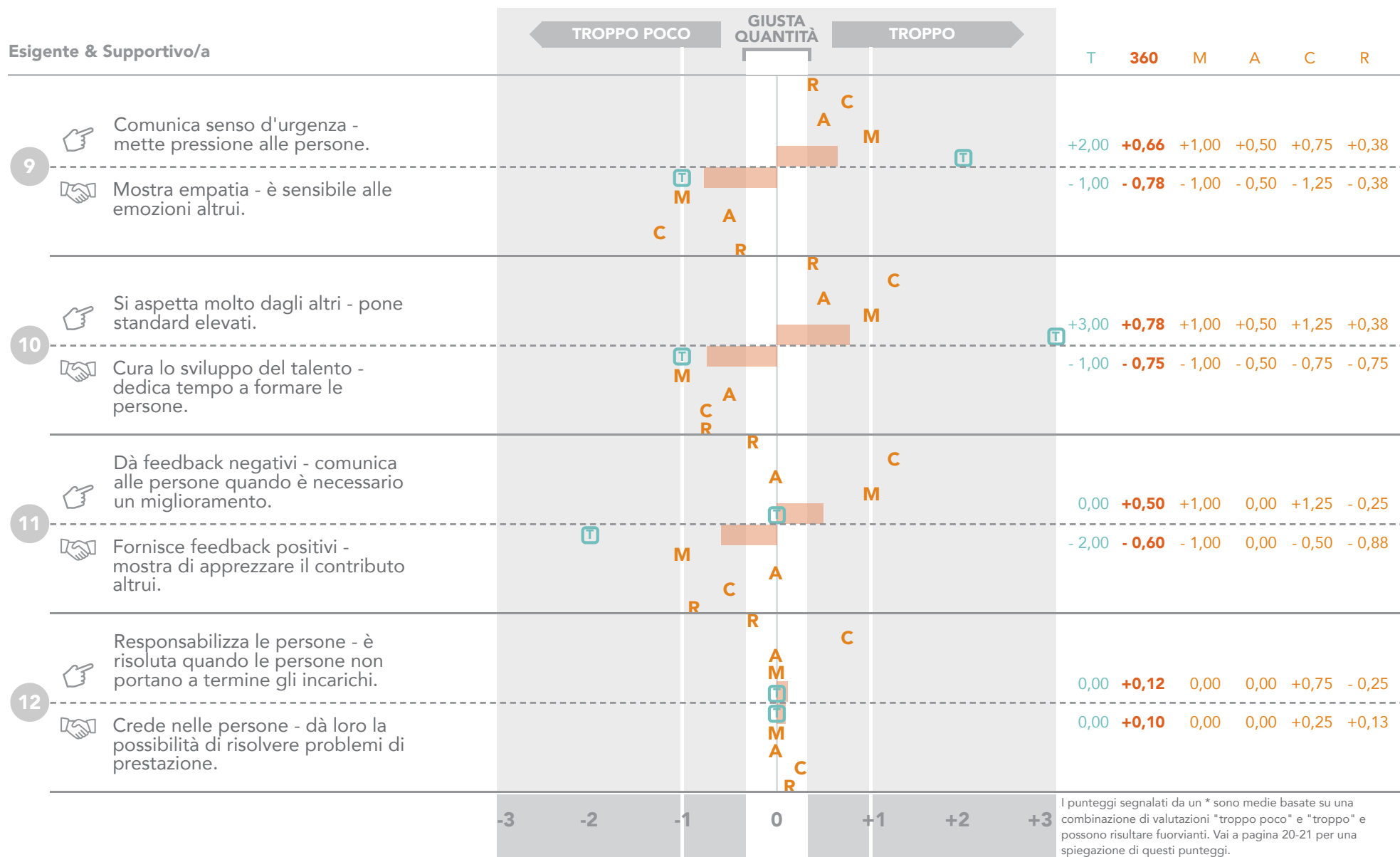


Si fa carico & Dà potere





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



 DIRETTIVO

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

 ABILITANTE

	TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO			
	M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R
Dà potere											
1 Dà potere alle persone	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
2 Delega	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0
3 Dà autonomia	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
4 Fa un passo indietro	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0
Partecipativo/a											
5 Chiede input	1	1	3	4	9	6	0	0	0	0	0
6 Ascolta	1	1	4	5	11	4	0	0	0	0	0
7 Partecipativa	1	1	3	5	10	4	1	0	1	0	0
8 Si lascia influenzare	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
Supportivo/a											
9 Mostra empatia	1	1	4	3	9	6	0	0	0	0	0
10 Forma le persone	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0
11 Dà feedback positivi	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1
12 Dà alle persone una possibilità	0	0	0	1	1	11	3	0	0	1	2
Totale	11	13	32	50	106	69	5	0	1	1	3
Percentuale	92%	54%	67%	52%	59%	38%	3%	0%	4%	2%	3%

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

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

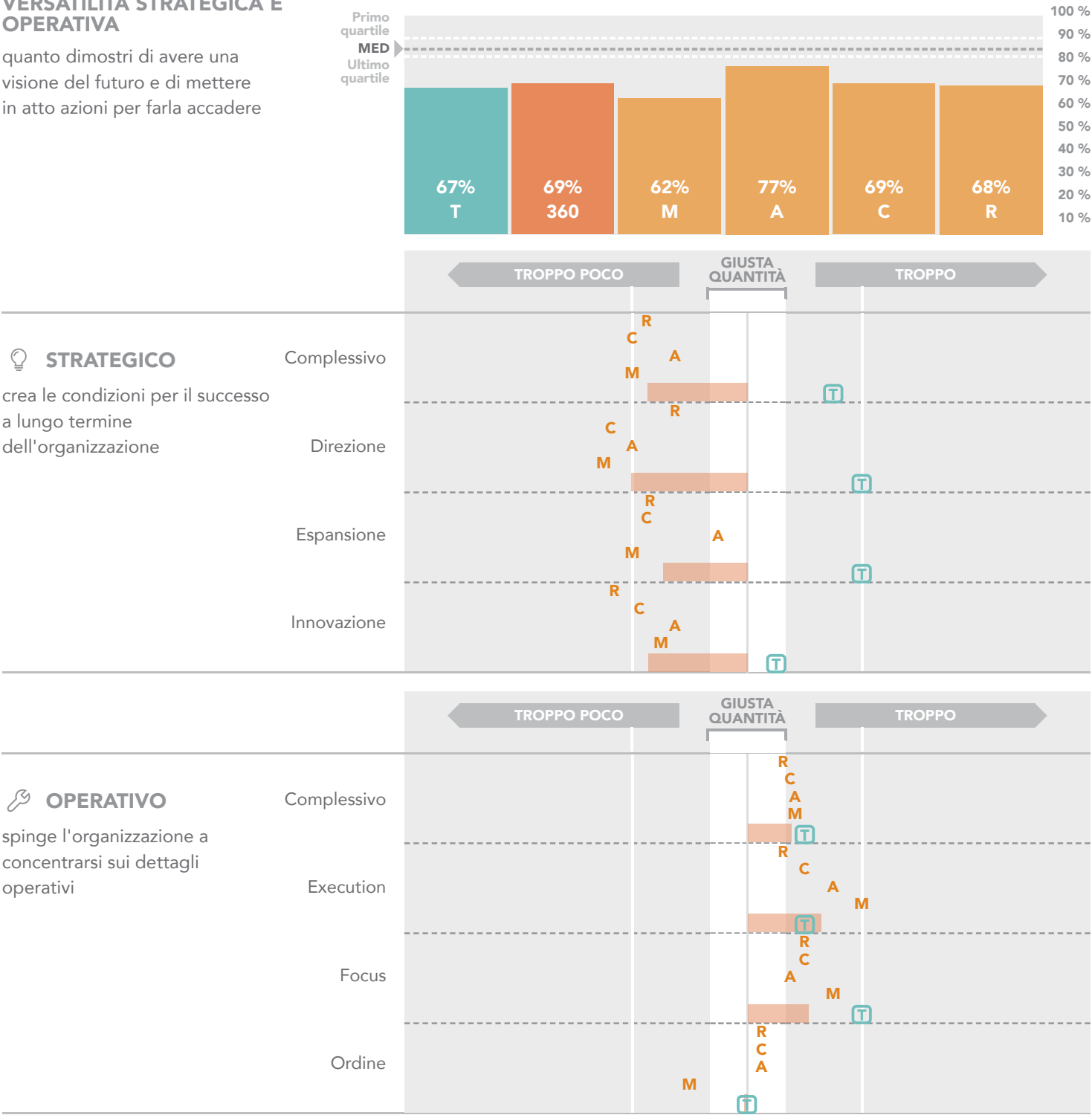
DIRETTIVO

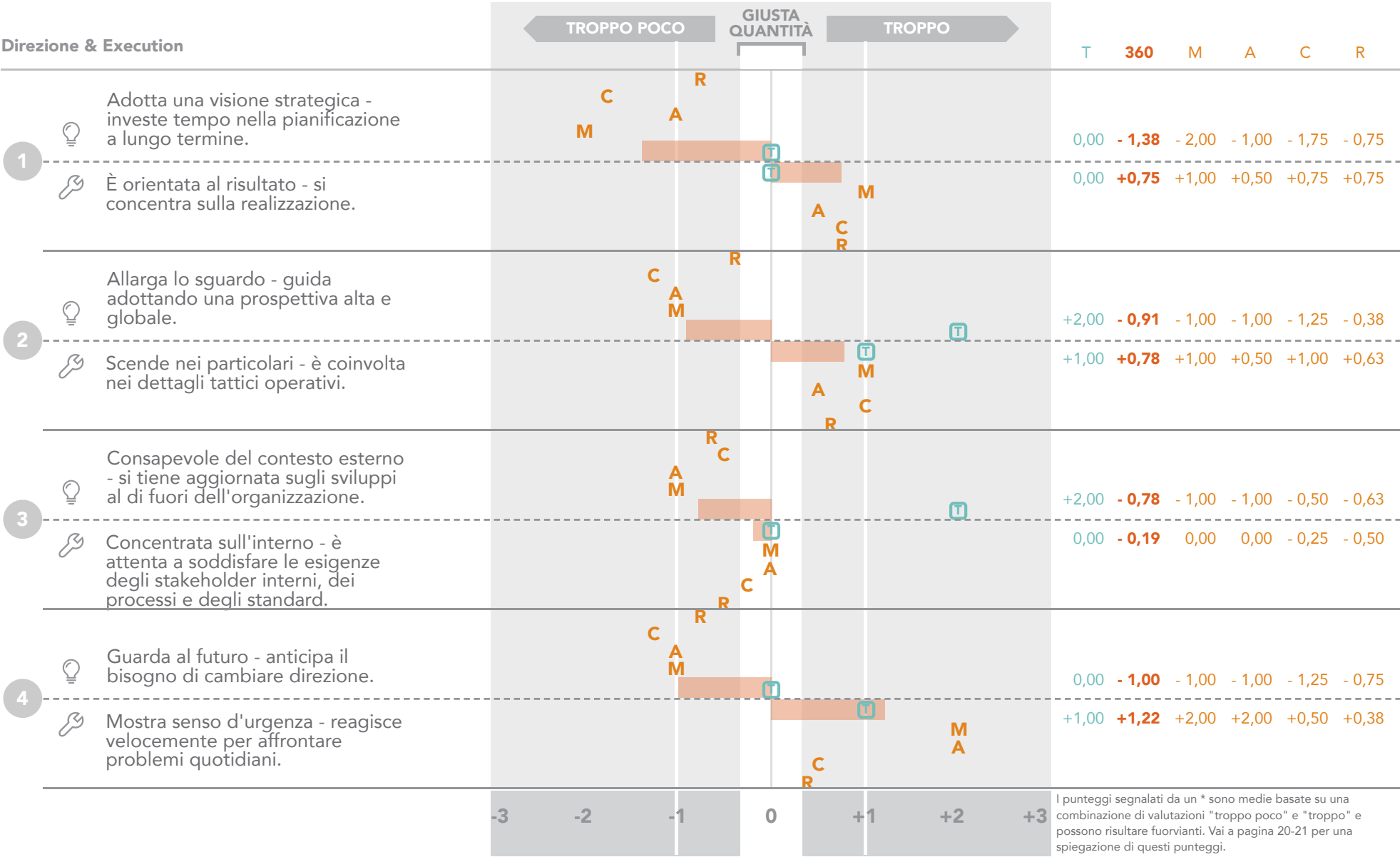
ABILITANTE

GIUSTA QUANTITÀ							GIUSTA QUANTITÀ						
	T	TOTALE	M	A	C	R		T	TOTALE	M	A	C	R
Si fa carico							Dà potere						
1 In controllo	0	6	0	0	1	5	1 Dà potere alle persone	1	4	0	0	1	3
2 Assume il comando	1	8	1	1	1	5	2 Delega	1	5	0	0	1	4
3 Fornisce direzione	0	12	1	2	4	5	3 Dà autonomia	1	7	0	1	2	4
4 Interviene	0	9	0	1	4	4	4 Fa un passo indietro	1	9	0	1	2	6
Deciso/a							Partecipativo/a						
5 Prende posizione	0	5	0	1	0	4	5 Chiede input	1	6	0	1	1	4
6 Assertiva	0	5	0	1	0	4	6 Ascolta	1	4	0	1	0	3
7 Decisa	0	4	0	0	0	4	7 Partecipativa	0	4	0	0	1	3
8 Difende la propria posizione	0	2	0	0	0	2	8 Si lascia influenzare	1	4	0	0	1	3
Esigente							Supportivo/a						
9 Mette pressione alle persone	0	7	0	1	1	5	9 Mostra empatia	0	6	0	1	0	5
10 Ha aspettative elevate	0	7	0	1	1	5	10 Forma le persone	0	4	0	1	1	2
11 Dà feedback negativi	1	8	0	2	1	5	11 Dà feedback positivi	0	5	0	2	2	1
12 Responsabilizza le persone	1	8	1	2	1	4	12 Dà alle persone una possibilità	1	11	1	2	3	5
Totale	3	81	3	12	14	52	Totale	8	69	1	10	15	43
Percentuale	25%	45%	25%	50%	30%	54%	Percentuale	67%	38%	8%	42%	31%	45%

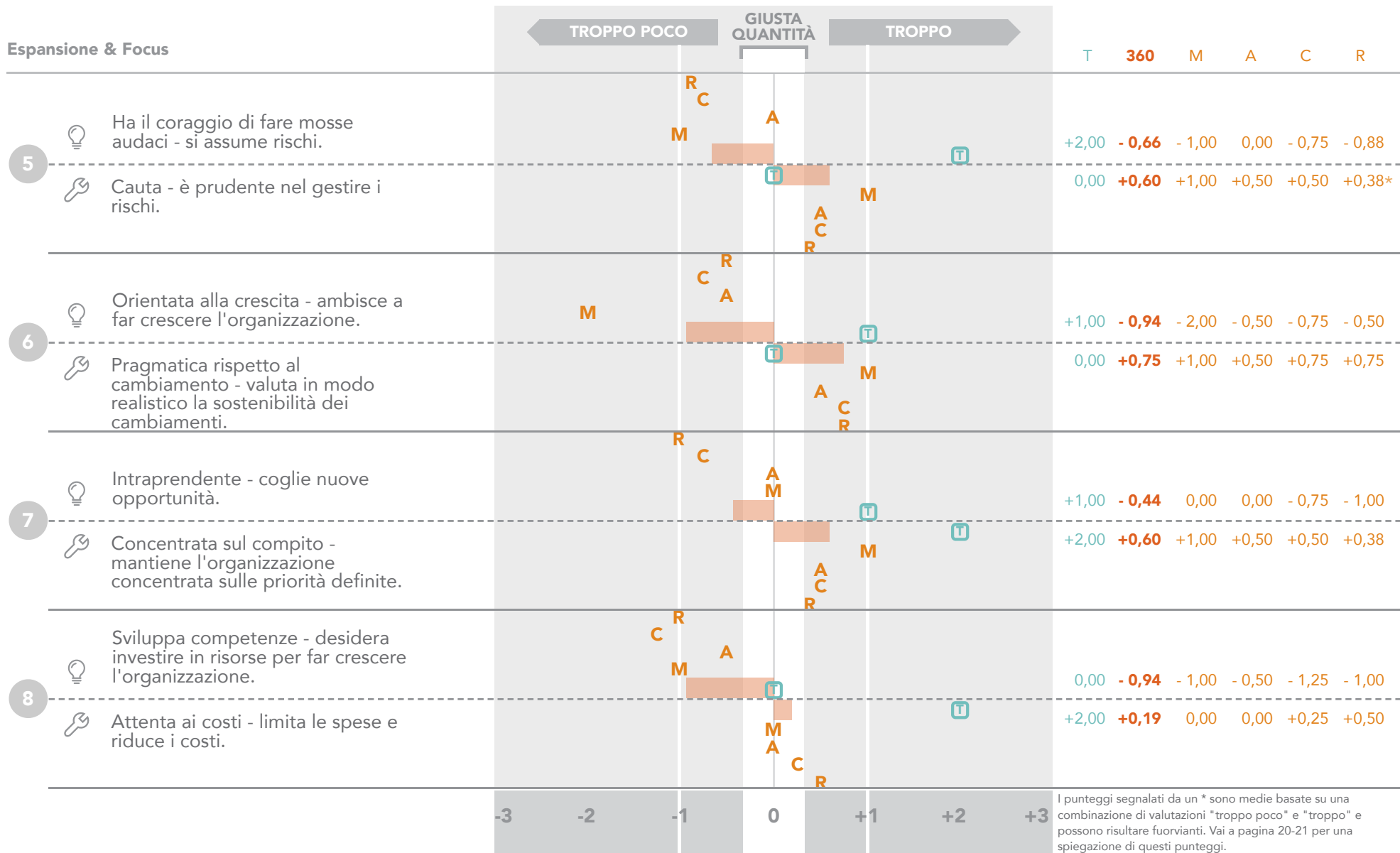
VERSATILITÀ STRATEGICA E OPERATIVA

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

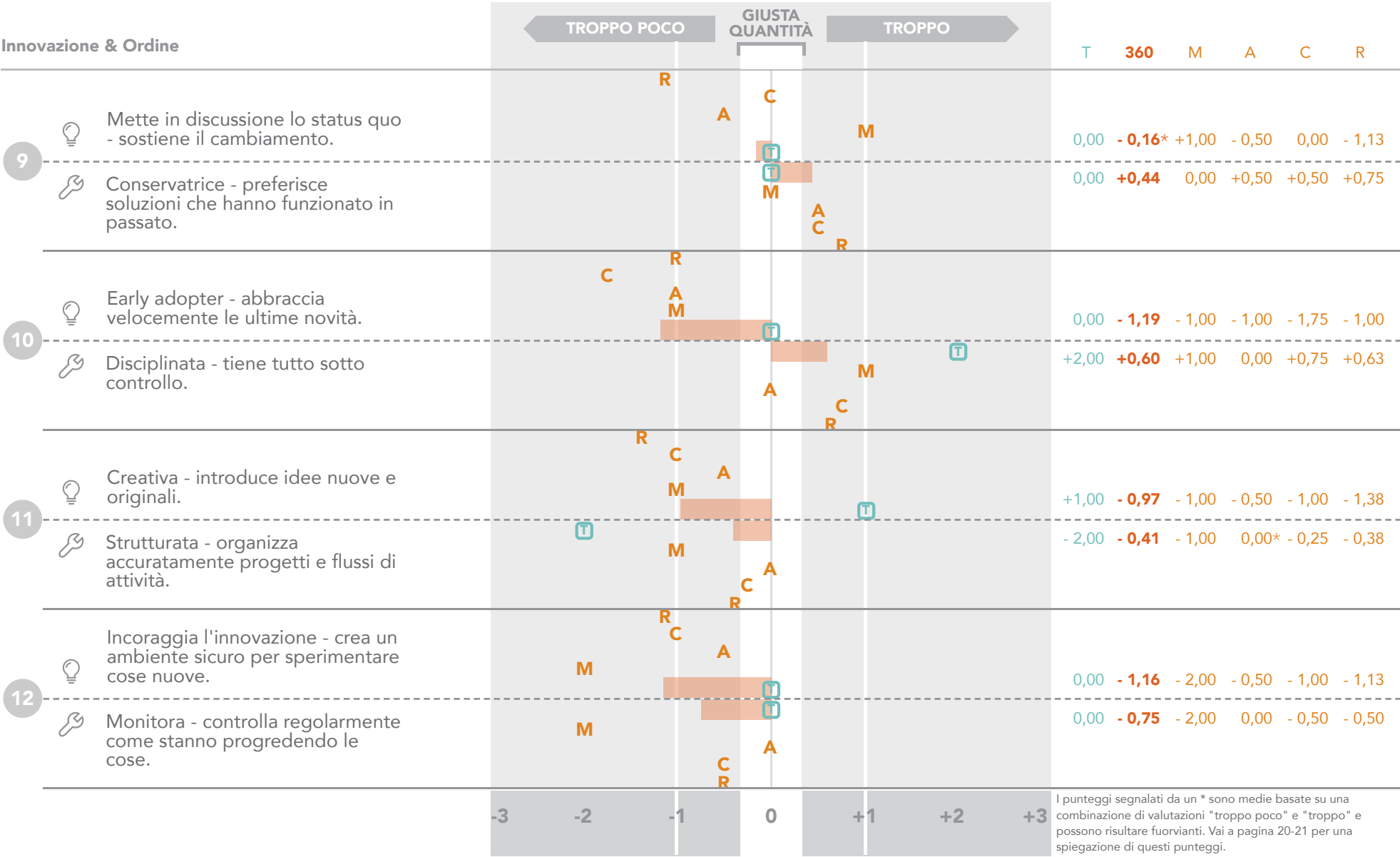




T Tu 360 Media di M, A, C & R M Manager (1) A Altri Senior Leader (2) C Collegli (4) R Riporti Diretti (8)



Innovazione & Ordine



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

STRATEGICO

OPERATIVO

STRATEGICO												OPERATIVO														
TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO					TROPPO POCO				GIUSTA QUANTITÀ			TROPPO							
M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R		M	A	C	R	TOTALE			M	A	C	R				
Direzione												Execution														
1	Adotta una visione strategica	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	1	Orientata al risultato	0	0	0	0	0	7	8	1	1	2	4		
2	Prospettiva d'insieme	1	2	2	4	9	5	1	0	0	1	2	Coinvolta in dettagli tattici	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4		
3	Consapevole del contesto esterno	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	3	Concentrata sull'interno	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0			
4	Guarda al futuro	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	3	Mostra senso d'urgenza	0	0	0	3	3	3	9	1	2	2	4		
Espansione												Focus														
5	Si assume rischi	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	2	5	Prudente	0	0	0	2	2	6	7	1	1	2	3	
6	Orientata alla crescita	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0	6	Pragmatica rispetto al cambiamento	0	0	0	0	0	5	10	1	1	3	5	
7	Intraprendente	0	0	2	5	7	7	1	0	0	1	1	7	Concentrata sulle priorità	0	0	0	1	1	7	7	1	1	2	3	
8	Sviluppa competenze	1	1	4	5	11	3	1	0	0	1	1	10	8	Contiene i costi	0	0	0	1	1	10	4	0	0	1	3
Innovazione												Ordine														
9	Mette in discussione lo status quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0	9	Preferisce soluzioni sicure	0	0	0	0	0	9	6	0	1	2	3	
10	Early adopter	1	2	4	4	11	3	1	0	0	1	1	7	10	Disciplinata	0	0	0	1	1	7	7	1	0	2	4
11	Creativa	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	3	6	11	Strutturata	1	1	1	3	6	8	1	0	1	0	0
12	Incoraggia l'innovazione	1	1	4	5	11	3	1	0	0	1	3	6	12	Monitora	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
Totale		10	14	31	51	106	68	6	1	0	5	Totale		2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33		
Percentuale		83%	58%	65%	53%	59%	38%	3%	8%	0%	5%	Percentuale		17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%		

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

STRATEGICO							OPERATIVO						
GIUSTA QUANTITÀ							GIUSTA QUANTITÀ						
	T	TOTALE	M	A	C	R		T	TOTALE	M	A	C	R
Direzione							Execution						
1 Adotta una visione strategica	1	5	0	1	0	4	1 Orientata al risultato	1	7	0	1	2	4
2 Prospettiva d'insieme	0	5	0	0	2	3	2 Coinvolta in dettagli tattici	0	6	0	1	1	4
3 Consapevole del contesto esterno	0	6	0	0	2	4	3 Concentrata sull'interno	1	10	1	2	3	4
4 Guarda al futuro	1	6	0	0	2	4	4 Mostra senso d'urgenza	0	3	0	0	2	1
Espansione							Focus						
5 Si assume rischi	0	9	0	2	2	5	5 Prudente	1	6	0	1	2	3
6 Orientata alla crescita	0	7	0	1	2	4	6 Pragmatica rispetto al cambiamento	1	5	0	1	1	3
7 Intraprendente	0	7	1	2	2	2	7 Concentrata sulle priorità	0	7	0	1	2	4
8 Sviluppa competenze	1	3	0	1	0	2	8 Contiene i costi	0	10	1	2	3	4
Innovazione							Ordine						
9 Mette in discussione lo status quo	1	9	0	1	4	4	9 Preferisce soluzioni sicure	1	9	1	1	2	5
10 Early adopter	1	3	0	0	0	3	10 Disciplinata	0	7	0	2	2	3
11 Creativa	0	5	0	1	1	3	11 Strutturata	0	8	0	0	3	5
12 Incoraggia l'innovazione	1	3	0	1	0	2	12 Monitora	1	9	0	2	2	5
Totale	6	68	1	10	17	40	Totale	6	87	3	14	25	45
Percentuale	50%	38%	8%	42%	35%	42%	Percentuale	50%	48%	25%	58%	52%	47%

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

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



Direttivo



Abilitante



Strategico



Operativo

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

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

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

 DIRETTIVO	 ABILITANTE	 STRATEGICO	 OPERATIVO	
Punti di forza sovrautilizzati				TROPPO
8 Difende la propria posizione 7 Decisa 6 Assertiva 5 Prende posizione 10 Ha aspettative elevate 9 Mette pressione alle persone 1 In controllo 11 Dà feedback negativi 4 Interviene			4 Mostra senso d'urgenza 2 Coinvolta in dettagli tattici 1 Orientata al risultato 6 Pragmatica rispetto al cambiamento 5 Prudente 7 Concentrata sulle priorità 10 Disciplinata 9 Preferisce soluzioni sicure	
Punti di forza				GIUSTA QUANTITÀ
3 Fornisce direzione 12 Responsabilizza le persone	12 Dà alle persone una possibilità		3 Concentrata sull'interno 8 Contiene i costi	
Aree di miglioramento				TROPPO POCO
	8 Si lascia influenzare 1 Dà potere alle persone 5 Chiede input 2 Delega 6 Ascolta 9 Mostra empatia 10 Forma le persone 3 Dà autonomia 7 Partecipativa 4 Fa un passo indietro 11 Dà feedback positivi	1 Adotta una visione strategica 10 Early adopter 12 Incoraggia l'innovazione 4 Guarda al futuro 11 Creativa 6 Orientata alla crescita 8 Sviluppa competenze 2 Prospettiva d'insieme 3 Consapevole del contesto esterno 5 Si assume rischi 7 Intraprendente	12 Monitora 11 Strutturata	

DISCREPANZE TRA I GRUPPI DI VALUTATORI

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

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

DISCREPANZE ALL'INTERNO DEI GRUPPI DI VALUTATORI

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

		T			M			A			C			R		
		TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T	TP	GQ	T
	DIRETTIVO															
1	In controllo			1			1	1		1		1	3		5	3
	ABILITANTE															
7	Partecipativa	1			1			1		1	3	1		5	3	
	OPERATIVO															
5	Prudente		1				1		1	1		2	2	2	3	3
11	Strutturata	1			1			1		1	1	3		3	5	

TP

Troppo poco

GQ

Giusta quantità

T

Troppo

T

Tu

M

Manager (1)

A

Altri Senior Leader (2)

C

Colleghi (4)

R

Riporti Diretti (8)

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

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

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

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



T

Tu

Media di M, A, C & R

M

Manager (1)

A

Altri Senior Leader (2)

C

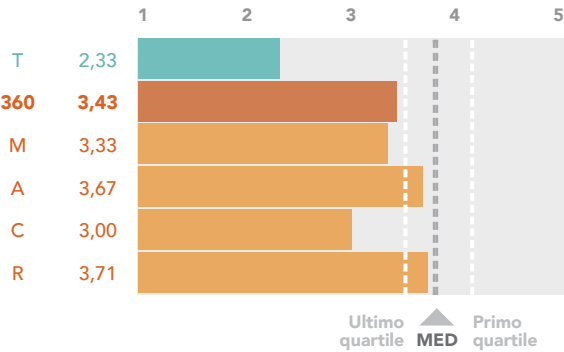
Colleghi (4)

R

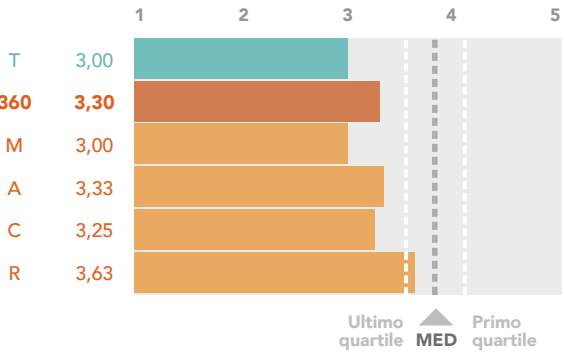
Riporti Diretti (8)

PUNTEGGI SULLE SCALE

VITALITÀ



PRODUTTIVITÀ

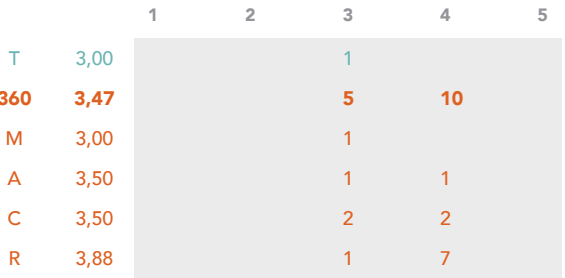


PUNTEGGI SUGLI ITEM

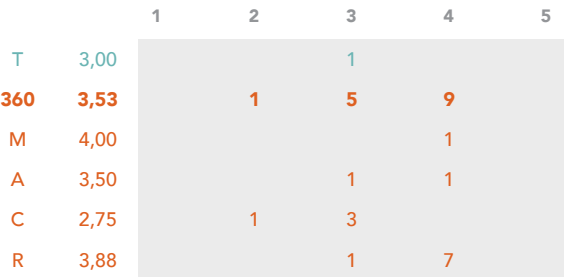
CLIMA



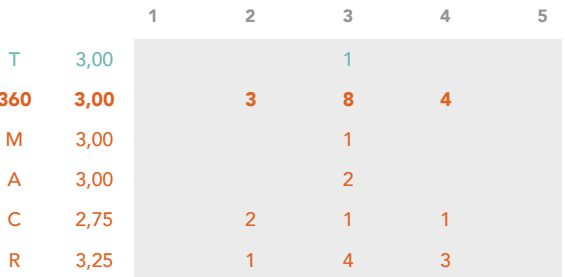
QUANTITÀ



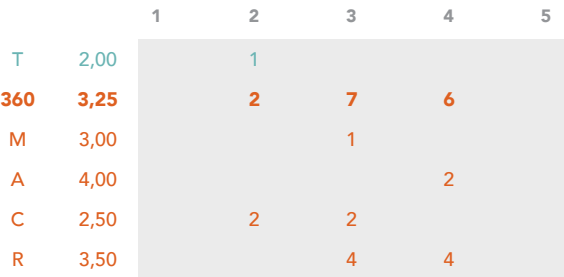
ENGAGEMENT



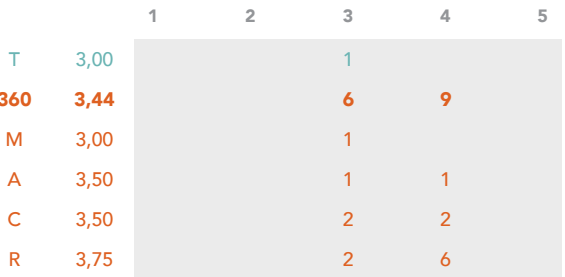
QUALITÀ



COESIONE



PUNTUALITÀ



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

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

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

Great with numbers, really quick on her feet, a masterful problem solver. Very analytical.

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

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

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

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

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

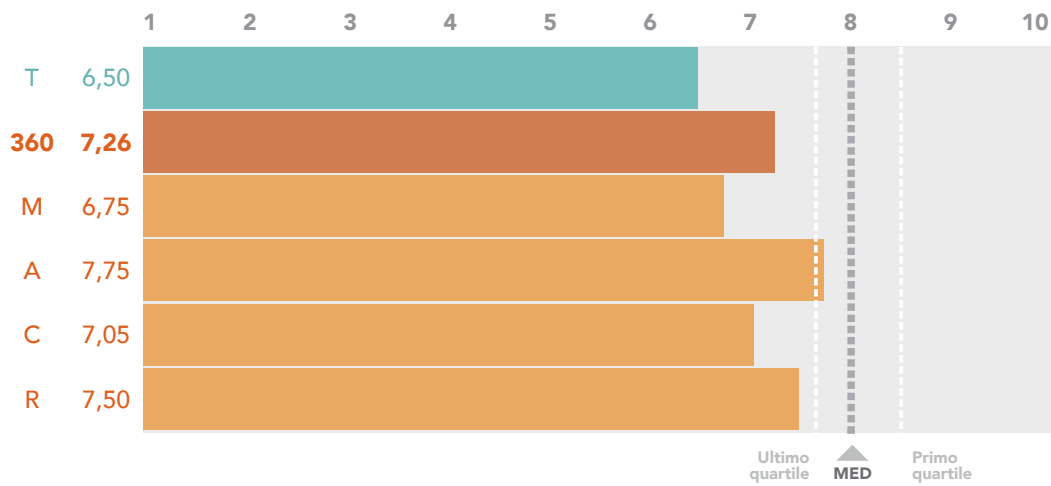
3. Ci sono aree in cui Pat Sample dovrebbe fare di più, fare meglio o sviluppare in qualche modo le sue competenze? Descrivi questi gap e perché devono essere affrontati.

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

- T** I need to spend more time planning ahead. I have lots of ideas for where to take this unit, but need to spend less time reacting and more time on strategic planning. It is difficult because so much of our results depend on execution. And there is a lot of pressure to deliver in the near term. I could also delegate more. I could also be more open to other points of view.
- M** Pat needs to show more interest in other people's ideas, among her peers and especially on her team. I sometimes think she leaves money on the table by teeing up an issue and offering her solutions and ideas out of the gate. If she could slow down, introduce a problem, and solicit input, she would have greater buy-in and probably better quality solutions. This is especially so in areas outside her realm of expertise and experience.
- A** Pat should be more strategic in her approach.
- Pat could get more out of her people. She should draw them out more, invite their ideas and participation more. Her organization is centered around her and this limits how much her people can contribute.
- C** Collaboration. She is too focused on her team and shows little interest in lateral teams.
- I'm not sure that Pat is a strategic thinker. Most of her concerns are minute-by-minute. I sometimes think she sacrifices the long term for short-term results.
- Pat could sharpen her people skills. She could especially be a better, more active listener.
- Pat sometimes doesn't know what she doesn't know. Sometimes she could be more humble and seek more information rather than appear like she has all the answers.
- R** Pat isn't a very good listener. Sometimes when you raise an issue, you can tell her mind is somewhere else.
- It sometimes feels as if she doesn't appreciate the way a business functions. It is obvious that she favors Ops and is not interested in the marketing side.
- Pat could be more realistic about what can and can't be done. Her expectations are too high and this has her issuing too many priorities. A more realistic appraisal of what is feasible would give us greater focus.
- Pat sometimes seems risk averse and unwilling to change. She is not receptive to fresh ideas. Pat is kind of a loner in that she doesn't seek input. She could also show more appreciation.
- I don't think Pat fully understands the business, especially the sales and marketing functions. She has little experience in these areas and tends to avoid them, to the point of being out of touch.
- She is not very inclusive. She doesn't involve people in the major decisions that affect them.
- Sometimes I wonder if Pat trusts us. She doesn't delegate as much as she should. She is also not always willing to try other peoples' ideas.

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

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



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

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

- T

6,50 I could be more calm and even keeled, less judgmental and argumentative. That would project more confidence and make me seem less critical, aggressive, and negative.
- M

6,75 Pat is a driver and pushes for results, which are usually good. She could do better at forming peer relationships. She needs to learn how to be better at give and take, and not always have to win the debate. This would reduce friction and elevate the strength of her critical relationships, especially among her peers. Pat also needs to be less reactive, and more strategic about how she spends her time.
- A

7,50 Be more collaborative and strategic. The role is too big to shoulder it all and enhancing her collaborations would gain her more organizational support.
- 8,00 To get a higher rating, she needs to think more strategically and less tactically. I'd like to see her analyze whether an initiative should be done, rather than how it could be done. This would elevate her enterprise leadership and ultimately create more enterprise value.
- C

7,00 Pat is overall a good manager. To improve, she will have to get a wider picture and learn to manage high-level people, including those at her level and higher. This would reduce some of the 'noise' in the system as well as help her to better understand some critical interdependencies in our operating model.
- 7,00 Be more constructive and cooperative with the rest of our team. Be more trusting of her own team, clarify the ground rules (who decides what, based on what information, for what aim or objective), and control your feelings more in public. Also, manage using criticism and praise at right time (praise in public and, critique in private). All of these would raise the mood elevator in all interactions with Pat.
- 7,70 Could reach the same results by more consensual ways. Be more supportive when people are in trouble. Let them have time to work on the issues: additional reporting doesn't help to solve the problems. This would increase engagement and commitment to decisions.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



RIGUARDO AL LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

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



RIGUARDO A KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

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



KAISER
leadership solutions

504 E. Cornwallis Drive, Suite R • Greensboro, NC 27405 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com