

DOMANDE FREQUENTI

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

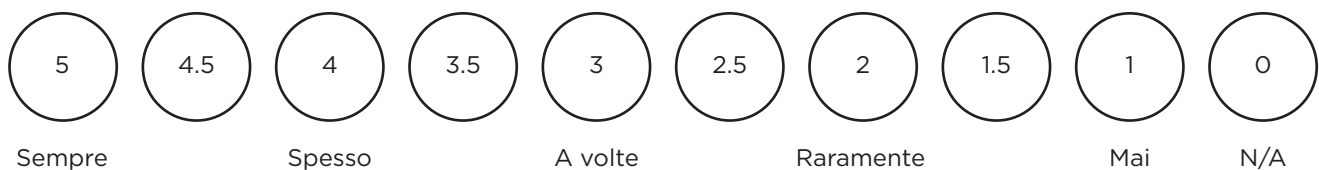
LCP MANAGER EDITION™

Aggiornato al mese di marzo 2023

COSA SIGNIFICA CHE IL LEADERSHIP CIRCLE PROFILE (LCP) E L'LCP MANAGER EDITION (LCP-ME) SONO VALUTAZIONI DEFINITE SECONDO NORME?

L'uso di una valutazione definita secondo norme ci permette di confrontare lo sviluppo della prestazione e dell'efficacia di un leader con quello di altri leader globali (il gruppo normativo). Ci permette di distinguere tra leader altamente Creativi e leader altamente Reattivi.

COS'È LA SCALA DEL LEADERSHIP CIRCLE PROFILE E DELL'LCP MANAGER EDITION?



La scala comprende nove possibili risposte e può essere considerata una scala a nove livelli, che garantisce una buona variabilità. Ad ogni livello viene assegnato un valore di mezzo punto, quindi i punteggi non elaborati vanno da 1,00 a 5,00. A causa della dimensione della scala, arrotondiamo i punteggi al centesimo punto più vicino quando facciamo la media dei punteggi, e ciò ci fornisce una valida indicazione del punteggio non elaborato del leader. Si noti che non includiamo le risposte N/A nel calcolo dei punteggi non elaborati medi.

PERCHÉ IL PUNTEGGIO NON ELABORATO È MENO IMPORTANTE DEL PERCENTILE?

Il punteggio non elaborato non è così importante come il percentile perché non ci indica il livello di prestazione effettiva di un determinato leader su una particolare dimensione rispetto al gruppo normativo globale. I punteggi non elaborati forniscono semplicemente un'indicazione delle valutazioni medie fornite. I percentili ci aiutano a rispondere alla domanda: "Che cosa indicano effettivamente queste valutazioni? Le valutazioni indicano una prestazione media, superiore alla media o inferiore alla media? Non possiamo conoscere la risposta a queste domande senza confrontare le valutazioni di un leader con quelle degli altri leader del nostro gruppo normativo globale. Alcuni potrebbero supporre che, poiché stiamo usando punteggi non elaborati che variano tra 1,00 e 5,00, il leader standard otterrebbe un punteggio di 3,00, i leader più Creativi otterrebbero un punteggio superiore a 4,00 e quelli meno Creativi un punteggio inferiore a 2,00, e viceversa per i Reattivi. Tuttavia, quando esaminiamo le valutazioni dei leader globali per le Dimensioni della Creatività, notiamo che la prestazione media è sbilanciata positivamente (la media è superiore a 3,00) e le Dimensioni della Reattività sono sbilanciate negativamente (la media è inferiore a 3,00). I percentili tengono conto di questo e indicano dove rientra la prestazione di un particolare leader rispetto al gruppo normativo globale. Per esempio, un 50° percentile suggerisce che il punteggio del leader è medio, tipico dei leader globali, anche se il suo punteggio non elaborato può essere 3,96.

Un 67° percentile o superiore significa che il leader ha un rendimento superiore alla media, mentre un 32° percentile o inferiore indica che il leader ha un rendimento inferiore alla media.

Inoltre, le varie dimensioni della valutazione misurano in modo molto diverso. Il punteggio medio del gruppo normativo su una dimensione potrebbe essere 2,18, mentre un'altra dimensione potrebbe avere un punteggio medio di 4,03. Pertanto, per confrontare le prestazioni relative tra le dimensioni necessarie per identificare il miglior punto di partenza per il processo di sviluppo, è necessario equiparare statisticamente le dimensioni. I percentili (calcolati dai punteggi standard) rendono le dimensioni comparabili in modo che un leader abbia una comprensione dei punti di forza specifici e dei margini di miglioramento.

COME VENGONO CALCOLATI I PERCENTILI?

I punteggi non elaborati vengono prima trasformati in punteggi t, o punteggi standard*, che misurano i risultati relativi al comportamento del gruppo normativo globale. Si noti che l'autovalutazione e ogni gruppo di valutatori (ad esempio, Capo, Colleghi, Rapporti Diretti, ecc.) hanno il proprio gruppo normativo. Il punteggio t calcola la distanza di un punteggio non elaborato dal rendimento mediano, o medio, del leader. La distanza è calcolata in base alla deviazione standard della prestazione del gruppo normativo globale, ovvero, quanta variabilità è presente nei punteggi per quella dimensione e per quello specifico gruppo di valutatori. I punteggi t variano principalmente tra 20 e 80, con un 50 che rappresenta la media per quella dimensione. Ogni punteggio t viene poi convertito in un percentile basato sulla distribuzione normale dei punteggi. Ancora una volta, un punteggio t di 50 verrebbe convertito al 50%, il che significa che la metà del gruppo normativo globale ottiene un punteggio inferiore alla prestazione del leader. Significa anche che la metà ottiene un punteggio più elevato.

DA CHI È COMPOSTO IL GRUPPO NORMATIVO GLOBALE?

Il gruppo normativo globale di riferimento è composto da migliaia di leader selezionati dal più ampio database del Leadership Circle in modo che la distribuzione dei leader rifletta la popolazione globale dei leader. La proporzione di leader all'interno del gruppo normativo globale riflette molto da vicino la concentrazione di leader all'interno dei vari paesi e settori ed è simile nella distribuzione tra i generi nelle posizioni di leadership in tutto il mondo.

Per definire i criteri di selezione del gruppo normativo globale, abbiamo esaminato 15 database sulla leadership (ad esempio, Dun & Bradstreet Hoovers, World Bank Global Database, Bureau of Labor Statistics, Forbes Global 2000 List) e 23 studi di ricerca globali sulla leadership (ad esempio, World Economic Forum -Employment Trends, Workplace Trends - the Global Workforce Leadership Survey, Institute of Management Accountants Global Survey, Deloitte Global Human Capital Trends, Borderless - 2016 Survey on Leadership Development). Alcuni dei fattori che abbiamo considerato comprendevano:

- Dimensione della forza lavoro del paese
- Concentrazione di settori specifici per paese
- PIL del paese

- Percentuale di forza lavoro maschile e femminile
- Percentuale di leader per livello di leadership (ad esempio, Dirigenti, Manager, ecc.)

Abbiamo poi estratto i leader dal nostro grande database del Leadership Circle con caratteristiche simili a quelle che abbiamo rilevato nella nostra ricerca, in modo che il gruppo normativo corrispondesse il più possibile alla distribuzione di queste caratteristiche tra la leadership globale. I leader sono stati selezionati usando un campionamento casuale stratificato. Cioè, prima abbiamo stratificato (ordinato) il database in base alle caratteristiche desiderate e poi abbiamo estratto a caso i leader da ogni categoria fino a quando la proporzione di tutti i leader del database all'interno di quella categoria corrispondeva alla proporzione della distribuzione globale ottenuta dalla nostra ricerca.

L'LCP MANAGER EDITION (ME) AVRÀ UN PROPRIO GRUPPO NORMATIVO SEPARATO O UTILizzerà IL GRUPPO NORMATIVO GLOBALE DELL'LCP?

La leadership di primo piano può differire sensibilmente dai livelli superiori di leadership e paragonare un manager a un dirigente significa effettuare un confronto non alla pari. L'ME ha un proprio database separato e distinto da quello dell'LCP. Questi due database sono gestiti separatamente poiché i tipi di leader che eseguono le due valutazioni sono spesso a diversi livelli di gestione e le due valutazioni non comprendono esattamente le stesse dimensioni. Pertanto, quando abbiamo selezionato i gruppi normativi globali aggiornati, abbiamo estratto gruppi normativi separati da ciascun database. Abbiamo preso a campione i manager di medio livello fino ai leader di alto livello dal database dell'LCP e abbiamo preso a campione i manager di livello inferiore per il database dell'ME. Come risultato, la standardizzazione dei punteggi e i percentili ottenuti sono diversi per le due valutazioni.

CON QUALE FREQUENZA IL LEADERSHIP CIRCLE CONDURRÀ QUESTA RICERCA PER AGGIORNARE LE SUE NORME?

È importante effettuare la ricerca ogni cinque o dieci anni per essere sicuri che il gruppo normativo sia ancora globalmente rilevante. Il grado di cambiamento delle norme dipenderà dalla nuova ricerca e da quanto la leadership si sarà evoluta.

COME FACCIAMO A SAPERE CHE I RISULTATI SONO STATISTICAMENTE VALIDI?

Poiché il database del Leadership Circle è cresciuto ed è diventato internazionale, abbiamo effettivamente stabilito lo standard per la leadership globale. Le proprietà psicometriche dell'LCP sono state testate in numerosi studi, condotti sia internamente che da organizzazioni esterne con esperienza di valutazione. La valutazione ha costantemente dimostrato di essere valida e affidabile. I risultati di queste analisi sono illustrati a tutti i professionisti che sono autorizzati a usare l'LCP e l'LCP-ME. Questa ricerca è anche disponibile online per i clienti in documenti tecnici di ricerca.

COSA SI INTENDE PER MEDIA?

I punteggi sono riportati come percentili, e indicano quante persone ottengono un punteggio superiore e inferiore al leader. La media è del 50%, il che significa che il 50% di tutti coloro che si trovano nel gruppo normativo globale ottiene un punteggio superiore al leader e il 50% ottiene un punteggio inferiore. La maggior parte delle persone ritiene che la media sia negativa. Se si chiede ai manager di un dato gruppo: "Quanti di voi vogliono rientrare nella media? Nessuno alzerà la mano. La maggior parte spera di essere sopra la media. Tuttavia, se un particolare gruppo di manager rappresenta il gruppo normativo, metà dei manager nella stanza otterrà un punteggio inferiore alla media e l'altra metà superiore su qualsiasi dimensione.

COS'È IL PUNTEGGIO DELL'EMPATIA?

Quando i leader ottengono un punteggio verso il basso nelle Dimensioni della Creatività, il rapporto che ne consegue può risultare severo e portare a reazioni negative. Per esempio, un punteggio dell'1% in Relazioni significa che il 99% dei leader ha un punteggio più alto di quel leader, e di conseguenza non ci sarà alcuna ombreggiatura visibile in quella Dimensione della Creatività del grafico di riferimento. Per evitare un'eccessiva mancanza di coraggio, abbiamo messo un limite ai percentili della Creatività del 5%. Questo è il percentile più basso che un leader osserverà sul suo grafico, anche se i suoi punteggi effettivi corrispondono a un percentile inferiore. Quelli nel quinto percentile in basso sono ben al di sotto della media e non c'è alcuna differenza statisticamente significativa tra il primo percentile e il quinto. Tuttavia, con il Punteggio dell'Empatia, il leader riceverà un rapporto grafico con almeno qualche sfumatura nella Creatività, che permette di sperare e incoraggiare lo sviluppo della propria efficacia in quella particolare categoria. I percentili della Reattività non vengono corretti. Il Punteggio dell'Empatia è usato in modo coerente in tutti i rapporti.

IN CHE MODO SONO UTILI I DATI NON ELABORATI?

I dati non elaborati possono essere utili quando qualcuno non comprende o non vuole accettare i propri punteggi percentili. Possono anche essere utili a volte per sottolineare la differenza nei punteggi non elaborati, alti e bassi. Bisogna stare attenti a fare questo poiché le medie dei punteggi non elaborati possono variare sensibilmente da una dimensione all'altra. Tuttavia, nella metà Creativa del profilo, se un leader si è valutato 3,2 su una scala e 4,5 su un'altra, può essere utile chiedere quale distinzione stava operando quando ha compilato il profilo. Questo tipo di domanda può spesso avviare una buona discussione sui risultati quando qualcuno non vuole accettare i suoi punteggi percentili. Usare i dati non elaborati in questo modo può anche aiutare un leader a capire come i punteggi non elaborati si riferiscono ai punteggi percentili. Quando si fa questa operazione, è necessario ricordare che il punteggio medio non elaborato nelle Dimensioni della Creatività è 3,91 (3,89 per l'LCP-ME) e il punteggio medio nelle Dimensioni della Reattività è 2,21 (2,11 per l'LCP-ME). Questo è il motivo per cui non è possibile confrontare i punteggi non elaborati tra le Dimensioni della Reattività e della Creatività e trarne un'interpretazione corretta. Confrontare le classifiche percentili permette di interpretare al meglio i risultati.

COME SI DEVONO INTERPRETARE I PERCENTILI DELL'INTEGRITÀ MODERATA?

Più una domanda è percepita positivamente, più le persone tendono a valutarla positivamente. L'integrità, in particolare, è soggetta a questo, rendendola il punteggio medio più alto nel nostro gruppo normativo. Il punteggio medio dell'Integrità per i valutatori è 4,24 (4,08 per l'LCP-ME), poiché l'Integrità è molto apprezzata. Ciò significa che per ottenere un alto percentile per questa dimensione, un leader avrà bisogno di un punteggio non elaborato più elevato rispetto alle altre dimensioni. Di conseguenza, più di altre dimensioni, è importante interpretare il percentile dell'Integrità nel modo più completo possibile. È importante far sapere al leader che si tratta di una scala molto sensibile e che, se i suoi punteggi rientrano nei percentili più bassi, ciò può suggerire una mancata corrispondenza tra la sua condotta e le sue affermazioni.

PERCHÉ DIVERSI GRUPPI DI DISCUSSIONE HANNO PERCENTILI DIVERSI PER LO STESSO PUNTEGGIO NON ELABORATO?

Ogni gruppo di discussione ha il suo gruppo normativo globale. Le valutazioni dei Colleghi sono paragonate alle valutazioni dei Colleghi del leader nel gruppo normativo, mentre le valutazioni dei Rapporti Diretti sono paragonate alle valutazioni dei Rapporti Diretti nel gruppo normativo, ecc. I Colleghi valutano in modo abbastanza diverso dai Rapporti Diretti da rendere in questo modo essenziale il punteggio. È possibile avere un punteggio non elaborato di 3,96 sia dai Colleghi che dai Rapporti Diretti su una particolare dimensione e ricevere percentili diversi. Questo punteggio può riflettere una prestazione più elevata rispetto al modo in cui i Colleghi solitamente valutano i leader globali, mentre, allo stesso tempo, questo punteggio può riflettere una prestazione inferiore rispetto al modo in cui i Rapporti Diretti solitamente valutano i leader globali. Le differenze nei percentili sono importanti e possono essere usate per aiutare il leader a capire se si presenta in modo diverso con i diversi gruppi dell'organizzazione.

PERCHÉ CON I PERCENTILI DEL GRUPPO DI DISCUSSIONE NON SI PUÒ FARE LA MEDIA DEL PERCENTILE DEL VALUTATORE?

Poiché i percentili sono punti di una distribuzione e non numeri, non è possibile fare la media. È possibile, tuttavia, fare la media dei punteggi non elaborati per ogni gruppo di discussione. Questa media viene presentata come punteggio non elaborato per la categoria del Valutatore. Questo punteggio non elaborato viene poi paragonato al modo in cui la categoria del Valutatore, all'interno del gruppo normativo globale, valuta le prestazioni e il punteggio risultante viene poi convertito in un percentile. In sostanza, i percentili del Valutatore riflettono il modo in cui i valutatori di questo leader, indipendentemente dal gruppo di discussione del valutatore, valutano il leader rispetto al modo in cui tutti i leader nel gruppo normativo globale lo valutano. Fornisce la misura più completa della prestazione complessiva attuale del leader su una determinata dimensione.

COME VENGONO CALCOLATI I PUNTEGGI DELLE DIMENSIONI AGGREGATE (CERCHIO INTERNO)?

I punteggi non elaborati per ogni domanda di ciascuna dimensione che contribuisce a una specifica Dimensione Aggregata vengono calcolati come media. Questa media viene poi confrontata con i punteggi della Dimensione Aggregata per il gruppo normativo globale e viene calcolato un punteggio t che viene poi convertito in un percentile. Si noti che è possibile ottenere un percentile della Dimensione Aggregata più elevato (o inferiore) di qualsiasi percentile della dimensione individuale che lo compone, perché il percentile è calcolato unicamente sulla base dei punteggi aggregati dell'intero gruppo normativo e non sulla media dei percentili.

I punteggi non elaborati e i percentili per ogni Dimensione e Dimensione Aggregata sono riportati nella sezione numerica del rapporto. I percentili per le dimensioni del Sé e del Valutatore sono inoltre riportati nel grafico dell'LCP.

COME VENGONO CALCOLATI I PUNTEGGI DELLE MISURE RIASSUNTIVE (GRAFICO A BARRE)?

Scala Reattiva/Creativa: Consideriamo il punteggio medio non elaborato Creativo e sottraiamo da questo il punteggio medio non elaborato Reattivo e poi aggiungiamo una costante di cinque per essere sicuri che tutti i risultati siano positivi. Pertanto, il punteggio di un leader su questa misura varia tra 1,00 e 9,00. Il risultato è poi standardizzato (trasformato in un punteggio t) confrontandolo con i punteggi della scala calcolati del gruppo normativo globale. Infine, il punteggio t viene convertito in un percentile.

Equilibrio tra Relazione-Attività: Analizziamo la prestazione standard (punteggi t) per le Dimensioni Aggregate di Relazioni e Risultati (le Dimensioni del Cerchio Interno). Il punteggio t più basso di queste due Dimensioni Aggregate viene diviso per il punteggio t più elevato, creando così un rapporto che va da 0,01 a 1,00. Questo rapporto viene poi confrontato con i rapporti calcolati per il gruppo normativo globale e il punteggio t ottenuto viene convertito in un percentile.

Utilizzo del Potenziale di Leadership: Moltiplichiamo il punteggio della Scala Reattiva/Creativa per il rapporto dell'Equilibrio Relazioni-Attività. Il risultato è standardizzato confrontandolo con il gruppo normativo globale e poi il punteggio t è convertito in un percentile.

Scala dell'Efficacia della Leadership: Questa scala rappresenta una misura a sé stante che non è calcolata da nessuna delle dimensioni dell'LCP. Piuttosto, si basa sulle valutazioni date a cinque domande sull'Efficacia della Leadership che sono state incorporate nell'LCP e nell'ME. Di seguito si riportano le domande sull'Efficacia della Leadership:

- Sono soddisfatto/a della qualità del suo stile di leadership.
- Lui/Lei è il tipo di leader a cui gli altri dovrebbero aspirare a diventare.
- Lui/Lei è l'esempio del leader ideale.
- Il suo stile di leadership supporta il successo dell'organizzazione.
- Lui/Lei complessivamente, adotta uno stile di leadership efficace.

Le valutazioni assegnate a tutte e cinque le domande vengono valutate insieme. La media viene poi standardizzata confrontando la media del punteggio non elaborato con la media della stessa scala nel gruppo normativo globale. Il punteggio t viene poi convertito in un percentile.

COME SI PRESENTANO I PERCENTILI IN UN RETAKE DELL’LCP?

Di solito osserviamo un Retake dell’LCP un anno dopo il 360° originale. Il Retake di solito mostra punteggi migliorati, che è ciò che vogliamo osservare. Alcuni leader, quando hanno effettuato un Retake, hanno mostrato uno spostamento significativo da un LCP al successivo; non è raro osservare punteggi di dimensione che determinano cambiamenti positivi da 5 a 15 punti percentili o superiori.

Naturalmente, i leader possono riscontrare in un Retake punteggi più bassi nella Creatività e più alti nel Reattivo. Possono essere peggiorati, possono aver ampliato notevolmente le loro responsabilità dall’ultima valutazione o possono semplicemente avere diversi valutatori che percepiscono il leader in modo diverso. Riteniamo che quando i Retake mostrano un progresso limitato o un profilo più Reattivo, ciò rappresenta un tremendo campanello d’allarme per un leader e spesso lo sviluppo inizia sul serio. Raccomandiamo vivamente le valutazioni di Retake ai leader che prendono sul serio il loro sviluppo.

Quando si ordina un rapporto di Retake dell’LCP per un leader che ha già ricevuto rapporti dell’LCP, il sistema genererà automaticamente il rapporto precedente (usando lo stesso indirizzo email) per scaricarlo insieme al rapporto più recente. Questo permetterà un confronto più diretto tra i rapporti. Si noti che è necessario contrassegnare “Retake” nel Project Center per scaricare il rapporto precedente.

**Il punteggio standard è il numero di deviazioni standard di cui il valore di un punteggio grezzo è superiore o inferiore al valore medio osservato per il gruppo di riferimento. Per i punteggi t , l’intervallo è compreso tra 0 e 100 e il punteggio standard medio è 50.*