



Giugno 22, 2015

JUDGMENT REPORT

Jane Doe

ID HC781349

SINTESI

Il presente report esamina lo stile decisionale del Sig. **Doe** basato sul suo consueto modo di elaborare informazioni, prendere decisioni e reagire alle conseguenze delle proprie scelte. Questa pagina presenta una sintesi dei suoi risultati. Le pagine seguenti contengono quelli dettagliati basati sulle singole sezioni dell' assessment.

STILE DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI | QUALITATIVO

Con quale efficacia il Sig. **Doe** elabora le informazioni necessarie a pervenire a una decisione?

In termini di stile di elaborazione delle informazioni, il Sig. **Doe** sembra essere abile nell'interpretare le parole e il loro significato; può essere più interessato a comprendere i problemi delle persone piuttosto che a risolvere problemi analitici astratti.

Livello verbale **ALTO**

Livello numerico **MEDIO**

TENDENZE E STILI DECISIONALI | AUDITOR

Che tipo di approccio tende naturalmente ad adottare il Sig. **Doe** al momento di prendere decisioni?

Lo stile decisionale del Sig. **Doe** somiglia a quello di un Auditor; può tentare di evitare rischi e minimizzare i costi a breve termine prendendo decisioni tattiche basate su linee guida e dati empirici.

Rischio vs. Ricompensa **AVVERSIONE AL RISCHIO**

Tattica vs. Strategia **APPROCCIO TATTICO**

Dati vs. Intuizione **PREFERENZA PER I DATI**

REAZIONI AL FEEDBACK | RESISTENZA

In che modo tende normalmente a reagire il Sig. **Doe** al feedback riguardante le sue decisioni?

Il Sig. **Doe** potrebbe essere infastidito dal feedback negativo, ma potrebbe anche ascoltarlo e trovarsi d'accordo. Le persone con tendenze simili non accettano di buon grado il coaching se ritengono che altri siano egualmente responsabili dei problemi e preferiscono non soffermarsi a riflettere sul feedback.

Difensivo vs. Razionale **DIFENSIVO**

Rifiuto vs. Accettazione **ACCETTAZIONE**

Superficialità vs. Autenticità **SUPERFICIALE**

INTRODUZIONE

La capacità di giudizio dei leader si riflette nelle loro decisioni. Sebbene queste determinino il destino delle loro organizzazioni, in media, la metà di esse saranno sbagliate. Pertanto, una buona capacità di giudizio non significa solo prendere le decisioni giuste, ma anche reagire adeguatamente a quelle sbagliate. Quando si accorgono di aver compiuto una scelta sbagliata, alcuni danno la colpa ad altri e/o evitano di assumersene la responsabilità; altri, invece, ricercano il feedback, imparano dai propri errori ed evitano di ripeterli. Il modo in cui le persone reagiscono al feedback relativo alle loro decisioni riflette la loro predisposizione al coaching che è alla base della buona capacità di giudizio e del successo professionale.

Poiché le scelte sbagliate sono frequenti e comportano conseguenze serie, è essenziale cercare di migliorare il processo decisionale. Acquisire consapevolezza del proprio stile decisionale e aumentare la propria predisposizione al coaching può aiutare a prendere decisioni migliori e a rettificare più rapidamente quelle sbagliate. L'Hogan Judgment Report offre feedback e valutazioni volti a favorire lo sviluppo personale e ad assistere le persone nel conseguimento di questi obiettivi.

Questo report descrive lo stile decisionale in base a tre componenti:

ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI

In che modo le persone elaborano le informazioni

Informazioni verbali

vs.

Informazioni numeriche

APPROCCI DECISIONALI

Modalità di approccio al processo decisionale

Avversione al rischio

vs.

Ricerca di ricompense

Approccio tattico

vs.

Approccio strategico

Decisioni basate sui dati

vs.

Decisioni intuitive

REAZIONI AI FEEDBACK

Atteggiamento in reazione al feedback relativo alle decisioni

Atteggiamento difensivo

vs.

Atteggiamento razionale

Rifiuto

vs.

Accettazione

Impegno superficiale

vs.

Impegno autentico

STILE DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Gli individui possono essere suddivisi in quattro categorie in funzione del modo in cui elaborano le informazioni necessarie a prendere decisioni. Ciascuno di questi gruppi è caratterizzato da punti deboli e punti di forza in termini di risoluzione dei problemi e formulazione delle decisioni, principalmente perché ciascun gruppo di individui è interessato a risolvere problemi di tipo diverso:

| | | |
|--|--|---|
| SEZIONE VERBALE – PUNTEGGIO ELEVATO | <p><input checked="" type="checkbox"/> QUALITATIVO</p> <p>Questi individui elaborano le informazioni verbali in modo più efficiente rispetto alle informazioni numeriche. Poiché preferiscono spesso usare le parole per interpretare eventi e creare esperienze emotive, tendono a riuscire in aree quali comunicazione, letteratura, filosofia, giornalismo e pubblicità.</p> | <p><input type="checkbox"/> VERSATILE</p> <p>Questi individui elaborano in modo efficiente le informazioni numeriche e verbali. Poiché sono in grado di risolvere problemi indipendentemente dal settore operativo, tendono a riuscire bene in ruoli che richiedono decisioni rapide riguardanti questioni di varia natura.</p> |
| SEZIONE VERBALE – PUNTEGGIO MEDIO | <p><input type="checkbox"/> PONDERATO</p> <p>Questi individui richiedono tempo per elaborare informazioni numeriche e verbali in quanto vogliono prendere decisioni valide fondate su una solida comprensione dei fatti. Tendono a riuscire bene nei ruoli che richiedono decisioni oculate e basate su un'ampia varietà di informazioni.</p> | <p><input type="checkbox"/> QUANTITATIVO</p> <p>Questi individui elaborano le informazioni numeriche in modo più efficiente rispetto alle informazioni verbali. Poiché amano spesso individuare tendenze e regole in gruppi di numeri e prevedere i risultati, questi individui tendono a riuscire bene in settori quali finanza, contabilità, ingegneria e informatica.</p> |
| SEZIONE NUMERICA – PUNTEGGIO MEDIO | | SEZIONE NUMERICA- PUNTEGGIO ELEVATO |

Il Sig. **Doe** ha ottenuto un punteggio medio nell'elaborazione delle informazioni numeriche e un punteggio elevato nell'elaborazione delle informazioni verbali. Gli individui con punteggi simili tendono a riuscire bene nella comprensione di parole e concetti. Spesso comunicano le loro decisioni in modo efficiente e amano il processo di auto-espressione. Questo stile di elaborazione delle informazioni facilita anche la comprensione e l'interpretazione dei sentimenti e delle intenzioni altrui. Gli elaboratori qualitativi tendono a preferire l'analisi di questioni personali piuttosto che di problemi astratti, logici o matematici.

NUMERICHE VS. VERBALI

Per quanto attiene all'elaborazione delle informazioni, lo stile del Sig. **Doe** è stato individuato in base ai risultati da lui ottenuti nelle sezioni relative alle informazioni numeriche e verbali dell'assessment Hogan Judgment.

SEZIONE NUMERICA

ITEM ELABORATI 15 / 15

TEMPO IMPIEGATO 0 / 10 Minuti

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 3 / 15

SEZIONE VERBALE

ITEM ELABORATI 48 / 48

TEMPO IMPIEGATO 0 / 2 Minuti

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 19 / 48

APPROCCI AL PROCESSO DECISIONALE

La maggior parte delle decisioni lavorative prese dagli individui riflettono tre approcci non correlati. Gli approcci decisionali del Sig. **Doe** sono presentati di seguito:



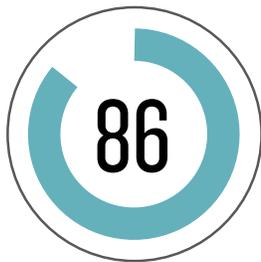
Rischio 71%
Ricompense 29%

AVVERSIONE AL RISCHIO VS. RICERCA DI RICOMPENSE | AVVERSIONE AL RISCHIO

Alcune persone prendono decisioni in base al desiderio di evitare rischi finanziari, legali, fisici o di altro tipo; queste persone si concentrano sul lato negativo dell'equazione rischio-beneficio e cercano di contenere al massimo le potenziali perdite. Altre persone prendono decisioni in base al desiderio di perseguire tutte le possibili ricompense. Queste persone sono attratte dal lato positivo dell'equazione rischio-beneficio e cercano costantemente di conseguire i massimi vantaggi.

PUNTI DA CONSIDERARE: Spieghi le sue motivazioni a sostegno di decisioni importanti che sta per prendere e osservi se gli altri condividono il suo punto di vista. Essi percepiscono le stesse minacce? Condividono le sue stesse preoccupazioni in merito ai rischi potenziali?

Cerchi di inquadrare le sue motivazioni decisionali in termini positivi. Inizi presentando gli aspetti positivi, quindi passi a discutere i potenziali rischi e concluda con una nota positiva.



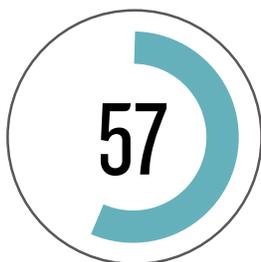
Tattica 86%
Strategia 14%

APPROCCIO TATTICO VS. APPROCCIO STRATEGICO | APPROCCIO TATTICO

Alcune persone prendono decisioni concentrandosi sul contesto immediato e sui particolari rilevanti. Queste rivolgono la propria attenzione su questioni a breve termine quali costo, implementazione e gestione delle crisi e possono sottovalutare questioni strategiche più ampie. Altre persone prendono decisioni basate su una prospettiva orientata al futuro e analizzano un quadro più ampio della situazione. Queste altre si concentrano sulla generazione di nuove opportunità e possono preoccuparsi meno di questioni pratiche, quali costi e implementazione.

PUNTI DA CONSIDERARE: Esamini le decisioni prese da persone note per il loro pensiero strategico e cerchi di individuare i problemi che lei avrebbe potuto trascurare. Si chieda quale possa essere stata la loro visione.

Cerchi di concentrarsi sui trend globali e macro-economici del suo settore. Collegli questi trend alla sua strategia aziendale a lungo termine. Definisca in modo chiaro gli obiettivi che vuole conseguire a lungo termine.



Dati 57%
Intuitivo 43%

PREFERENZA PER I DATI VS. APPROCCIO INTUITIVO | PREFERENZA PER I DATI

Alcune persone prendono decisioni esaminando attentamente fatti e dati. Inoltre, queste possono periodicamente riesaminare le loro decisioni passate e modificarle in base ai dati aggiornati. Altre persone, invece, adottano un approccio più intuitivo; spesso prendono decisioni basate sulla loro esperienza e passano a occuparsi di altro senza riesaminare le decisioni passate.

PUNTI DA CONSIDERARE: Al momento di interpretare i dati, provi a valutarne il significato nel contesto organizzativo più ampio. Pensi al modo in cui altre prospettive aziendali possono influire sulla sua interpretazione dei dati.

Al momento di proporre soluzioni a problemi complessi, valuti le persone a cui si rivolge. Anche se lei si concentra sui dati e su considerazioni analitiche, gli altri possono preferire un approccio più intuitivo o essere interessati a un riassunto esecutivo piuttosto che a un'analisi dettagliata.

STILI DECISIONALI

Combinando i punteggi dei tre approcci descritti in precedenza, siamo in grado di delineare lo stile decisionale di una persona. Ogni stile è rappresentato da una professione nella quale normalmente si prendono decisioni adattando quel tipo di approccio. Tuttavia, è importante notare che questi stili sono rappresentativi di modalità di pensiero tipiche, non sono predittivi di preferenze professionali, interessi e prestazioni. Ciascuno di essi è caratterizzato da un particolare insieme di punti di forza e debolezza. Gli otto stili decisionali tipici e i rispettivi approcci vengono definiti come segue:

AUDITORS

Evitano rischi usando decisioni tattiche basate su dati

CHIRURGHI

Prendono decisioni tattiche basate sull'esperienza per evitare rischi

OPERATORI DI BORSA

Cercano ricompense attraverso decisioni tattiche basate su dati

ANALISTI STRATEGICI

Pervengono a decisioni strategiche basate su dati per evitare rischi a lungo termine

POLITICI

Ricercano ricompense a lungo termine adottando decisioni strategiche basate sull'esperienza

GIOCATORI DI SCACCHI

Si difendono dai rischi prendendo decisioni strategiche basate sull'esperienza

PROMOTERS

Ricercano ricompense a breve termine prendendo decisioni tattiche basate sull'esperienza

INVESTITORI

Massimizzano ricompense a lungo termine prendendo decisioni strategiche basate sui dati

AUDITOR

AVVERSIONE AL
RISCHIO

APPROCCIO TATTICO

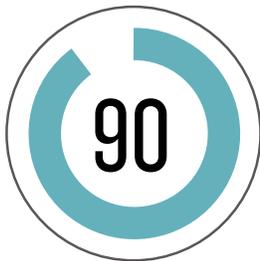
PREFERENZA PER I
DATI

Gli approcci decisionali del Sig. **Doe** suggeriscono che pensa come un Auditor. Queste persone tendono a:

- evitare di correre rischi non necessari
- concentrarsi su problemi tattici immediati
- porre attenzione ai dettagli
- prendere decisioni basate su dati e fatti
- riesaminare periodicamente e modificare le proprie decisioni
- preferire un coinvolgimento pratico nel lavoro
- essere altamente orientate al conseguimento di risultati
- pianificare il loro lavoro in anticipo
- preferire procedure standardizzate e consolidate
- esercitare una severa disciplina quando occupano posizioni di responsabilità

REAZIONI AL FEEDBACK

La maggior parte delle persone reagisce al feedback negativo sulle decisioni in base a tre tendenze non correlate. Le reazioni del Sig. Doe a questo feedback sono riportate di seguito.



Difensivo 90%
Razionale 10%

ATTEGGIAMENTO DIFENSIVO VS. ATTEGGIAMENTO RAZIONALE | DIFENSIVO

Alcune persone reagiscono emotivamente al feedback negativo dando la responsabilità a fattori esterni — altri individui, circostanze, tempistiche ecc. — al di fuori del loro controllo. In sintesi, proiettano la colpa all'esterno. Altre persone, invece, reagiscono al feedback negativo rimanendo calme e valutando serenamente la parte che hanno potuto avere nella decisione sbagliata.

PUNTI DA CONSIDERARE: Quando gli altri criticano le sue decisioni, provi a valutare in che modo sarebbe stato possibile migliorarle concentrandosi su fattori che rientravano nel suo controllo. I fattori esterni sono importanti, ma è importante investire tempo per riflettere su ciò che avrebbe potuto fare diversamente.

Lei può avere la tendenza a rispondere emotivamente al feedback negativo. Riprenda la sua compostezza prima di rispondere o reagire.



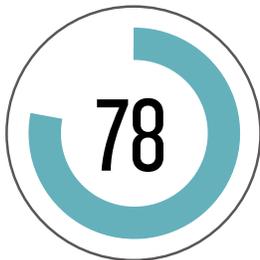
Rifiuto 15%
Accettazione 85%

RIFIUTO VS. ACCETTAZIONE | ACCETTAZIONE

Alcune persone rispondono al feedback negativo adottando un atteggiamento di rifiuto e diniego. Queste persone possono rifiutare di ammettere i fatti, ignorare il feedback, reinterpretare l'insuccesso come successo o semplicemente aspettarsi che gli altri non ci pensino troppo e si buttino la questione alle spalle. In breve, possono negare l'esistenza di problemi. Altre persone rispondono al feedback negativo valutando attentamente i fatti, affrontando direttamente l'insuccesso e valutando il feedback negativo come uno strumento per migliorare le loro decisioni future.

PUNTI DA CONSIDERARE: Pensi a modi in cui può utilizzare il feedback per riflettere su cosa ha funzionato e non solo per individuare ciò che avrebbe dovuto fare diversamente.

Valuti casi in cui ha accettato troppo passivamente il feedback. Assumersi la responsabilità di ciò che è al di fuori del proprio controllo può risultare altrettanto inefficace quanto non assumersi la responsabilità di ciò che si è in grado di controllare.



Superficiale 78%
Autentico 22%

IMPEGNO SUPERFICIALE VS. IMPEGNO AUTENTICO | SUPERFICIALE

Alcune persone possono sembrare disponibili ad ammettere l'insuccesso e ad ascoltare consigli mirati a migliorare le decisioni future, ma in realtà fingono per farsi accettare e ottenere consensi. Queste persone possono concordare in modo superficiale con gli altri per evitare di affrontare apertamente le proprie mancanze. Altre persone tendono a recepire il feedback negativo sulle decisioni sbagliate impegnandosi attivamente per trovare nuove soluzioni e prendere decisioni migliori in futuro.

PUNTI DA CONSIDERARE: Quando accetta il feedback negativo, faccia in modo che questo si rifletta nelle sue azioni. Si sforzi di sviscerare il problema invece di dirsi semplicemente d'accordo con il feedback.

Usi il feedback per sviluppare una lista di azioni da intraprendere e le metta in pratica. Queste azioni possono dimostrare agli altri il suo impegno a migliorare la performance.

REAZIONI AI FEEDBACK

DIFENSIVO

ACCETTAZIONE

SUPERFICIALE

Le reazioni del Sig. **Doe** al feedback relativo alle decisioni da lui prese suggeriscono che possa avere la tendenza a:

- provare un'irritazione iniziale al feedback negativo
- dare inizialmente la colpa degli errori ad altri e a fattori esterni
- temere il feedback negativo come una forma di rifiuto
- rivalutare gli errori passati dopo una riluttanza iniziale
- accettare il feedback, ma evitare di assumersi la completa responsabilità degli errori
- fingere di concordare con il feedback solo per mantenere l'armonia
- incontrare difficoltà nel modificare il comportamento in seguito al feedback

APERTURA AL FEEDBACK E COACHING

Combinando i punteggi dei tre tipi di reazioni al feedback, possiamo descrivere la disponibilità complessiva di una persona a ricevere feedback e coaching. Questo aspetto è importante perché riguarda le difficoltà che il Sig. **Doe** può incontrare nel cercare di sviluppare la propria capacità decisionale. In generale, le persone tendono a rientrare in una delle tre categorie di predisposizione al coaching, ciascuna caratterizzata da punti di forza e di debolezza:

RESISTENZA

In risposta ai commenti sulle decisioni sbagliate, gli individui che obiettano al feedback tendono a dare la colpa ad altri, negare le proprie responsabilità e fingere di accettare il feedback senza interessarsene realmente. Tuttavia, queste persone sono abili nel prendere decisioni difficili e nel sostenerle.

APPROCCIO INTERMEDIO

Le persone definite “neutrali” al feedback sembrano spesso moderatamente ricettive, ma possono a volte incontrare difficoltà nel domare la loro tendenza a reagire male alle notizie spiacevoli. Questi individui tendono a dimostrare un approccio equilibrato al feedback, senza obiettarlo completamente e senza accettare responsabilità per qualunque cosa.

APERTURA

In risposta al feedback sulle decisioni sbagliate, gli individui ricettivi tendono a restare calmi, analizzando attentamente i loro passi falsi e chiedendo consigli per migliorare il loro processo decisionale. Tuttavia, queste persone possono anche assumersi la responsabilità di errori commessi da altri.



APERTURA AL FEEDBACK E COACHING | RESISTENZA

Il punteggio relativo alla predisposizione al coaching del Sig. **Doe** suggerisce che tende generalmente ad essere restio al feedback e al coaching.

PUNTI DA CONSIDERARE: Stabilisca una regola basata su 24 ore o qualcosa di simile prima di rispondere al feedback negativo. Questo arco di tempo le consentirà di valutare attentamente il feedback e di rispondere in modo adeguato.

Si sforzi di non interpretare il feedback negativo come un attacco personale o di attribuire immediatamente le colpe ad altri. Si ricordi che il feedback è una critica costruttiva che può aiutarla a prendere decisioni migliori.

Chieda consigli e feedback agli altri per analizzare i suoi errori passati. Valuti la sua parte di responsabilità negli errori commessi e cerchi soluzioni per prendere decisioni migliori in futuro.

Partecipi in modo attento e attivo alle sessioni di feedback. Queste le offrono la possibilità di scambiare idee per risolvere problemi e migliorare il suo processo decisionale.