



.SHL.

Il potere del contesto:
L'evoluzione della
Leadership e l'impatto sulla
mobilità interna dei talenti

Whitepaper

Introduzione

Brandon Pleaner

Psicologo & Talent Management
Solutions Leader

Questo paper esplora perché parlare di un nuovo approccio alla Leadership e alla mobilità interna dei manager è necessario oggi. Parleremo di come le decisioni sulla mobilità dei leader diventino 4 volte più accurate quando viene preso in considerazione il contesto.

Dopo uno degli studi più grandi ed esaustivi mai condotti rispetto ai predittori del successo di un leader, SHL ha scoperto che le organizzazioni hanno bisogno di ripensare la mobilità e lo sviluppo della leadership.

L'ambiente odierno è caratterizzato per essere sfidante. Ma le prove sono evidenti. Utilizzare il contesto per migliorare gli attuali approcci alla mobilità interna dei leader metterà le organizzazioni in una posizione migliore per sviluppare e fornire delle strategie di leadership mirate, dinamiche, agili e consapevoli.

Nel paper viene evidenziato:

- Perché abbiamo bisogno di un nuovo approccio per prendere decisioni circa la mobilità interna dei leader.
- Come la presa in considerazione del contesto aumenta la precisione delle decisioni riguardanti la mobilità e lo sviluppo della leadership.
- Gli insight necessari per le varie fasi del processo di mobilità dei leader.
- I benefici di un approccio che tiene conto del contesto
- I quattro step verso una maggiore accuratezza delle decisioni riguardanti la mobilità interna della leadership.



Una scarsa mobilità della Leadership influenza le performance

Il mondo è cambiato irrevocabilmente e continuerà a farlo. Come risultato, la trasformazione è diventata una priorità per tante organizzazioni

Il 90% dei ruoli richiede lo sviluppo di nuove skill¹

Il 44% delle organizzazioni prevedono una grande ristrutturazione nei prossimi 2-3 anni¹

Tuttavia, Molte di esse continuano ad utilizzare modelli statici di mobilità dei talenti, spesso utilizzando dati ampi e di bassa specificità per motivare le loro decisioni sulla mobilità della leadership. Questi modelli ed azioni legate alla leadership assumono che l'ambiente di lavoro sia stabile e prevedibile, e adottano un approccio "taglia unica".

Ad esempio, molti processi di mobilità della leadership sono indirizzati da 8 a 12 competenze di base. Questi processi includono tutto, dall'identificazione degli alti potenziali alla comunicazione di un piano di successione o sviluppo.

Tali modelli sono interessanti, sono semplici e modulabili. Ma sono anche limitati negli insight che essi offrono.

Il nostro scopo era capire quali fossero i dati e gli insight necessari per generare le decisioni più performanti nell'ambito della mobilità della leadership. Siccome i leader HR riconoscono che più sono precise queste decisioni, più sarà alto l'impatto sul business:

- La priorità numero 1 per i leader HR nel 2021 riguarda la costruzione di abilità e competenze critiche (Gartner Top Priorities report 2021)
- Nel 2021, il 46 % dei leader HR sta dando priorità alla progettazione organizzativa ed alla gestione del cambiamento (Gartner Top Priorities report 2021)
- Il 75% dei leader "senior" afferma che la loro unità di business non abbia leader pronti per il futuro in organico (SHL)

Individuare il problema

La nostra ricerca mostra che il 46% dei leader non riesce a raggiungere il proprio obiettivo nei primi sei mesi.

Cosa manca nell'approccio tradizionale alla mobilità della leadership che potrebbe minare i risultati? Esiste un "fattore X" che, quando tenuto in considerazione, ci permette di predire al meglio come si comporterà un leader?

Per capire meglio come risolvere il distacco tra ambienti di lavoro mutevoli e strategie di leadership statiche, SHL ha condotto uno degli studi di ricerca più grande e completo degli ultimi 25 anni riguardante la Leadership. Abbiamo studiato e valutato un ampio campione di leader di provenienza globale, quasi 9000, appartenenti a più di 80 aziende differenti. Abbiamo poi raccolto informazioni sulla performance messa in atto dai leader al lavoro e scavato in profondità per comprendere come differiscano fra di loro i ruoli di leadership.



Come risultato di questa ricerca, abbiamo scoperto che c'è una correlazione evidente fra l'essere in grado di prevedere efficacemente chi siano i leader ad alto potenziale e l'incremento nella performance di leadership, dei ricavi e del profitto netto.

“Lo studio sulla leadership più completo degli ultimi decenni”

Vincitore SIOP: Migliore ricerca applicata all'interno del contesto lavorativo



Fotografia dei dati

	N
Organizzazioni	85
Team	6,140
Leader	8,674
Ampiezza di controllo del leader (diretto/indiretto)	9/93



Livelli

	N	%
Executive	442	5.1
Senior Management	604	7.0
Mid-level/Direttore	3,648	42.1
Lower level/Entry level	1,816	20.9
Altro	59	0.7
Non fornito	2,105	24.3



Industry (top 5)

	N	%
Computer Software & Servizi	1,800	20.8
Servizi Finanziari & Banking	1,485	17.1
Amministrativo	1,381	15.9
Telecomunicazioni	436	5.0
Assicurativo	377	4.3

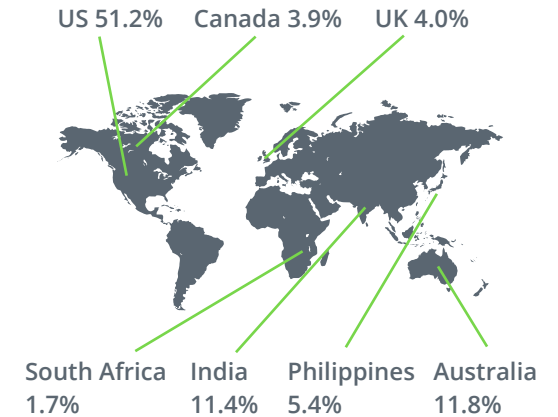


Funzioni (top 5)

	N	%
Operations (Consegna del prodotto/servizio)	1,596	18.4
IT & Sistemi	916	10.6
Vendite	731	8.4
Finanza & Contabilità	534	6.2
Servizio clienti & Call center	358	4.1



Nazioni



L' "X Factor" mancante

Abbiamo scoperto che esiste un "X factor" che aumenta drasticamente l'abilità di prevedere la performance di un leader: il contesto.

Questo significa guardare oltre i compiti e le responsabilità di un ruolo per considerarlo nel contesto più ampio del team, dell'organizzazione e dell'ambiente esterno.

Possiamo identificare dei leader dalla loro abilità di prosperare in alcuni contesti. La chiave è abbinare i leader al contesto per cui loro sono meglio portati.

La forza del Contesto nella mobilità della leadership

La forza di questo approccio contestuale è significativa. Le organizzazioni che identificano specifiche abilità che il leader deve possedere notano drastici miglioramenti rispetto all'uso di un modello generale di competenze per predire il successo di un leader.

La nostra ricerca ha portato ad un approccio che consente alle organizzazioni di identificare, valutare, selezionare e sviluppare dei leader con maggior precisione, e ciò porta di conseguenza ad un maggiore successo del leader.

- In fasi di selezione di leader, tenere conto del contesto lavorativo in senso più ampio consente di fare previsioni che sono in media 4 volte più precise rispetto ad un approccio "taglia unica"
- Una previsione migliore dei leader più performanti si traduce in un incremento del 22% della performance media del leader.
- A sua volta, questo dato è associato ad un incremento del 4% nei ricavi e nel profitto netto dell'organizzazione.

Adottare l'approccio contestuale porta altri vantaggi. Uno di questi è l'opportunità di riutilizzare i dati. Le organizzazioni si trasformano ed evolvono continuamente, quindi avere l'abilità di riutilizzare i dati per differenti casi d'uso ed anche se la situazione cambia è un grande beneficio. Dallo sviluppo mirato ad un piano di successione, gli insight riguardanti il contesto aggiungono specificità e agilità ai modelli di leadership.

Dato che vengono valutati i dipendenti, i dati vengono utilizzati per valutare sia il fit individuale che di gruppo rispetto a più scenari o contesti. La valutazione dei

talenti non è più un esercizio legato al momento costruito per generare una sola decisione.

Le sfide di contesto critiche per il successo

Tra centinaia di combinazioni di sfide legate al contesto lavorativo, 27 sfide contano maggiormente rispetto al costruire o distruggere la performance di un leader.

Nel complesso, i contesti che influenzano maggiormente sono quelli più concentrati sulle persone. Prendono in considerazione maggiormente il cambiamento ed il rischio e sono più strategici e ciò significa che hanno bisogno dei leader per produrre risultati in condizioni di maggiore complessità ed incertezza.

In questo mondo in continuo cambiamento e crescente complessità, è tempo di costruire dei modelli di mobilità della leadership più "agile" che si concentrino sullo sviluppo, allineamento, e successione in linea con gli specifici contesti, sfide, o nuove priorità di business.

Abbiamo categorizzato in quattro gruppi le 27 sfide di contesto critiche per la leadership identificate



Guidare la performance

- Ottimizza il talento
- Guida la creatività e l'innovazione
- Guida la performance basta sulla rete di contatti
- Guida team geograficamente dispersi
- Guida team globali/interculturali
- Trasforma una cultura di bassa collaborazione
- Trasforma una cultura di alto conflitto



Guidare il cambiamento

- Progetta e guida nuove strategie
- Offre prodotti, servizi e processi in rapido cambiamento
- Consegue risultati in condizioni di grande incertezza ed ambiguità
- Guida durante fusioni ed acquisizioni
- Si adatta a frequenti cambiamenti di leadership



Gestire rischi e reputazione

- Consegue risultati in contesti che prevedono l'assunzione di rischi elevati
- Consegue risultati in contesti di avversione al rischio
- Opera con elevati vincoli di risorse
- Assicura la sicurezza delle persone o delle operazioni
- Rappresenta l'organizzazione all'esterno
- Assicura la sostenibilità ambientale



Conseguire risultati

- Consegue margini elevati
- Fa crescere il business tramite l'innovazione
- Fa crescere il business attraverso la quota di mercato
- Fa crescere il business attraverso la competitività dei costi
- Fa crescere il business attraverso l'espansione geografica
- Gestisce un'intera attività
- Gestisce un ampio portafoglio di prodotti e servizi
- Offre un servizio clienti eccezionale
- Guida un team centralizzato

La scienza alle spalle di un approccio che considera il contesto

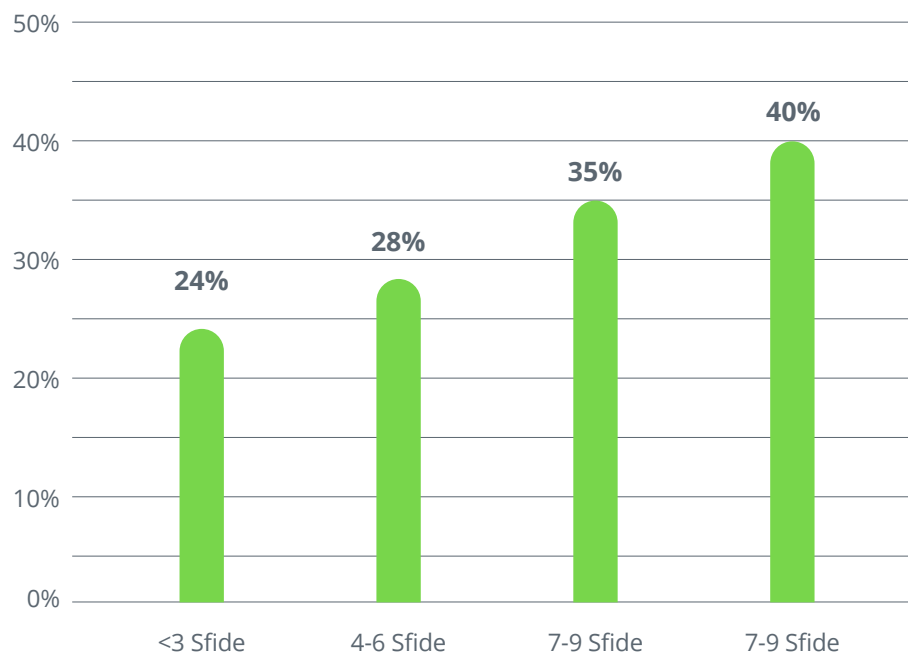
La scienza del contesto aumenta la nostra abilità di predire il successo di un leader misurando come effettivamente i leader si comportano nell'affrontare le loro sfide al lavoro. In questo paragrafo, analizziamo le nostre scoperte principali.

Più sfide, meno successi

La nostra prima scoperta riguardante le sfide legate alla leadership riguarda l'assunto secondo cui la quantità conta. Più sfide derivate dal contesto il leader affronta, più è facile che essi non performino come ci si aspetta. La realtà è che molti leader affrontano una moltitudine di sfide in ogni ruolo attribuito. Delle 27 sfide derivate dal contesto che abbiamo identificato, abbiamo scoperto che i leader appartenenti ad ogni livello affrontano una media di sette sfide contemporaneamente.

Questo grafico mostra che, all'aumentare del numero delle sfide contestuali, aumenta anche la percentuale di leader che under-performano. La percentuale di leader che under-performano inizia ad aumentare significativamente quando essi affrontano sette o più sfide allo stesso tempo. Questo potrebbe spiegare il costante aumentare del tasso di fallimento nei ruoli che sono sovraccaricati da sfide di leadership complesse.

Percentuale di leader che under- performano in conseguenza al numero di sfide contestuali affrontate



n = 1893 leader dallo studio di validazione sulla leadership effettuato da SHL e Gartner.
Fonte: analisi Gartner

Differenti attributi di un leader predicano come i leader di successo affrontino sfide differenti

Le sfide possono minare le performance dei leader. Ma questo non significa che tutti i leader falliscano in queste situazioni: infatti, i leader possono prosperare quando affrontano sfide correlate al loro specifico profilo riguardante i tratti. La nostra ricerca mostra che questi profili specifici per il contesto siano molto più efficaci rispetto ai profili generici nel predire l'efficacia di un leader.

Vi sono alcuni attributi e comportamenti (ad es., conscienziosità) che contribuiscono alla performance del leader in molti contesti. Tuttavia, non c'è un profilo universale o migliore per tutti i contesti che garantisca una leadership efficace. Piuttosto, il mix ideale di tratti dipende dalla situazione e dalle sfide contestuali esistenti per un determinato ruolo, team, business o funzione, ed organizzazione.

Esempio:

In una situazione che richiede la crescita del business attraverso la competitività dei costi, i migliori leader in posizioni ad inizio carriera tendono ad essere metodici, organizzati ed orientati al dettaglio. Essi rendono meglio essendo tanto impegnati e sono competitivi ed orientati all'obiettivo.

Paragona ciò con un ambiente lavorativo che richiede di generare creatività ed innovazione. In questo caso, i leaders con più successo ad inizio carriera sono ambiziosi e orientati alla carriera. Essi adorano essere creativi ed essere circondati da persone, tendono a valutare criticamente le informazioni, e sono generalmente ottimisti. Inoltre, il profilo di leader di

I profili specifici rispetto al contesto sono molto più potenti rispetto ai profili generici nel predire l'efficacia di un leader.

successo cambia in queste situazioni man mano che aumenta la seniority.

L'esperienza può compensare per gli attributi meno ottimali del leader

Quindi, abbiamo scoperto che la performance può essere migliorata quando associamo i leader alle sfide contestuali che sappiamo possono essere adatte a loro, basandoci sui loro tratti. In aggiunta a ciò, l'esperienza con alcune sfide può anche migliorare la sfida. La ricerca mostra che sperimentare specifiche sfide di leadership può contribuire al miglioramento della performance del leader, al di là dei tratti.

Esempio:

Le esperienze in culture lavorative integranti sono vantaggiose in sfide in cui dipendenti appartenenti a culture o nazioni differenti devono lavorare insieme. Considerare delle situazioni in cui i leader devono gestire dei team globali o cross culturali oppure guidare questi ultimi attraverso fusioni ed acquisizioni. L'esperienza nel creare una nuova cultura inclusiva e nell'integrare la forza lavoro con differenti valori ed aspettative predice una performance migliore. Allo stesso modo, avere esperienza nel dare una svolta ad un team che non performa quanto dovrebbe risulta essere un vantaggio per i leader che si ritrovano ad affrontare culture con bassa collaborazione o con un'elevata propensione al conflitto.

Quando affrontano queste sfide, i leader che hanno esperienza nel cambiare la cultura di un team e nell'accelerare lo sviluppo di un team in stallo riescono a performare meglio di coloro che non hanno questo tipo di esperienza. Questo è il caso anche di quando questi ultimi non hanno i tratti adatti.

Esempio:

Per i contesti in cui serve offrire un servizio clienti ottimale, i leader performano meglio se hanno esperienza nel cambiare l'andamento di un team che underperforma, se hanno avuto esperienza pregressa con delle responsabilità sulle perdite ed i guadagni, ed hanno avuto a che fare con cambiamenti ed avversità.

Allo stesso modo, per i leader che devono portare risultati in condizioni di forte incertezza ed ambiguità, una maggiore esperienza nel guidare nuove strategie e avere come scopo l'espansione sarebbe utile per la propria crescita. Inoltre, considerando che un'esperienza maggiore migliora la performance, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi nel fornire ai leader delle esperienze di sviluppo in linea alle potenziali sfide future.

Questo insight ha delle influenze sia sulla selezione che sullo sviluppo di un leader. E' importante ottimizzare il fit tra i tratti del leader ed il contesto di una posizione. Ma è comunque un elemento di criticità considerare le esperienze rilevanti nelle sfide.

La ricerca mostra che un'esperienza di leadership basata sulle sfide specifiche può incrementare la performance di un leader, al di là dei tratti di personalità.

Differenti processi sulla mobilità della leadership richiedono differenti insight

Le strategie tradizionali di leadership sostengono che c'è bisogno dello stesso set di competenze di leadership in tutte le organizzazioni. Si concentrano nello sviluppo dei leader secondo il fit rispetto ad un unico profilo. Una visione "statica" della leadership è ciò che modella questi programmi, basata sulla credenza che un set stabile di capacità legate alla leadership permetterà ai leader di diventare "agile" e di operare in maniera efficace in qualsiasi posizione di leadership.

Molte organizzazioni incorporano e comunicano queste capacità di leadership attraverso dei modelli di leadership. Questi identificano le competenze che servono come base per gestire il loro talento da leader.

L'altro modo di concepire la leadership è attraverso l'approccio contestuale.

Le competenze e l'approccio contestuale all'identificazione dei talenti forniscono delle informazioni di valori rispetto al comportamento del leader e sono validate come in grado di predire la performance di un leader. Sono entrambi importanti, ma adempiono a propositi differenti. La decisione su quale approccio adottare dipenderà dal caso specifico di utilizzo e dai bisogni dell'organizzazione.

Sia le competenze che l'approccio contestuale all'identificazione del talento ci forniscono degli insight di valore, ma adempiono a differenti propositi.

Gli insight necessari per mobilitare i leader

Sebbene abbiamo due strade differenti per osservare la performance dei leader, questi approcci sono complementari, e non in conflitto. Le competenze ed i contesti lavorano spalla a spalla, specialmente quando si parla di competenze basate sulla personalità (es., persuasione, conscienciosità, ottimismo).

Molti dei modelli di personalità esistenti riconoscono l'importanza del contesto come moderatore della relazione tra personalità e performance lavorativa.^{2,3,4} Questi modelli concordano sul fatto che un tratto di personalità sarà correlato maggiormente al comportamento quando il contesto è rilevante per l'espressione del tratto. La ricerca completa ha dimostrato che la validità dei tratti di personalità nel predire la performance lavorativa è mediata dal contesto.^{5,6}

Le competenze basate sulla personalità misurate dall'"Occupational Personality Questionnaire" (OPQ) di SHL predicono la performance in maniera differente. Guardare alla performance dei leader attraverso delle specifiche sfide di business ci permette di selezionare le competenze (es, tratti di personalità) che risultano più predittive per uno specifico contesto.

Il contesto è generalmente definito dalle esigenze o compiti lavorativi.

Ad esempio, Judge e Zapata⁷ hanno codificato differenti occupazioni in base alla presenza o meno di sei esigenze lavorative (es., indipendenza, attenzione ai dettagli, abilità sociali). Gli autori hanno trovato che vi è maggior validità quando le competenze basate sulla personalità erano applicate alle occupazioni con le quali c'era un nesso concettuale con le esigenze lavorative.

La ricerca condotta da SHL mostra che un approccio guidato dai dati supera consistentemente altri approcci meno formali nella previsione della performance di un leader. Quando gli esperti in materia usano la loro intuizione nell'associare i leaders con il contesto, tendono ad elaborare previsioni un terzo meno accurate rispetto alle previsioni basate sui dati derivanti da migliaia di leader.

I contesti non rimpiazzano le competenze, ma le migliorano

Differenti processi sulla mobilità della leadership richiedono differenti insight

Usare le competenze per identificare gli Hi-Po (Alti potenziali)

Se le caratteristiche di leadership generali vengono comunicate o sviluppate nel lungo termine, per le organizzazioni risultano essere utili degli insight più ampi sulle competenze. Un esempio di ciò avviene quando vengono identificati degli alti potenziali o dei futuri leader da una vasta popolazione di lavoratori.

Data la prospettiva a lungo termine, è più difficile identificare i contesti specifici che saranno rilevanti nel futuro oppure una posizione in particolare che un individuo ricoprirà.

In questi casi, sacrifichiamo la maggiore precisione predittiva dell'approccio contestuale in modo da identificare il potenziale per una maggiore varietà di possibili posizioni. Ed è per questo che la scienza legata agli alti potenziali di SHL è basata su una visione della leadership basata sulle competenze, in aggiunta agli aspetti legati alla motivazione, per fornire una visione più ampia e generale dell' Hi-Po.

Il modello Hi/Po di SHL ci permette di capire quale sia il potenziale overall di leadership di un leader tramite la misurazione dell'aspirazione, delle competenze, e dell'engagement. Ciò risponde anche alla questione più ampia riguardante il potenziale ed è spesso utilizzata nello sviluppo per capire quali leader sono in grado di crescere ed essere efficaci nelle posizioni senior di leadership.

Le organizzazioni usano l'approccio Hi-Po per:

- Identificare chi fra un pool di talenti abbia il potenziale per crescere ed essere efficace in posizioni senior
- Capire dove investire per lo sviluppo a livello individuale o di gruppo
- Identificare dove forzare con alcune persone per future posizioni di leadership, specialmente quando l'arco di tempo previsto per lo sviluppo potrebbe essere più lungo



Ci avvaliamo della precisione dell'approccio contestuale per identificare un potenziale per un maggior numero di ruoli.

Utilizzo del contesto per mobilitare i talenti

Le posizioni di leader sono diventate più complesse e specifiche nel nuovo ambiente lavorativo. Questo è il caso specifico di quando sovrapponiamo differenti climi, valori, strategie, priorità di business, e così via esistenti in differenti organizzazioni e ciò aggiunge ai requisiti del leader più sfumature. Considerare il contesto garantisce una previsione più accurata del successo di un leader in quanto esso include anche come l'interazione di comportamenti differenti influenzi la performance del leader in un contesto organizzativo reale.

Gli insight legati al contesto sono più influenti quando bisogna capire se un leader abbia gli attributi e l'esperienza per performare efficacemente in specifici contesti. Possono essere, inoltre, utilizzati per aiutare a creare programmi di selezione e sviluppo. Le organizzazioni dovrebbero considerare le sfide da affrontare quando:

Un approccio basato sulle sfide della leadership a livello contestuale è più utile quando valuta il fit e la prontezza.

Succession planning

Considerare il fit rispetto a specifiche posizioni con una precisione di predittività più alta, Identificare i migliori candidati interni per posizioni di leadership rimaste scoperte

Allineamento strategico del Talento

Domandandosi "HiPo per cosa?".
Sviluppare persone o gruppi rispetto a sfide di business specifiche.
Identificare la miglior situazione per un impiegato che ha sofferto altrove.

Fusioni ed acquisizioni

Identificare dove il talento che si è acquisito sia meglio posizionato all'interno dell'organizzazione

I benefici extra di un approccio contestuale

Tenere in considerazione il contesto migliora la nostra predizione rispetto a chi è in grado di performare bene in una determinata posizione di leadership. Il nostro studio mostra inoltre che ci sono altri vantaggi nel considerare il contesto quando si gestisce la mobilità della leadership. Li descriviamo di seguito.

Favorire una maggiore diversity

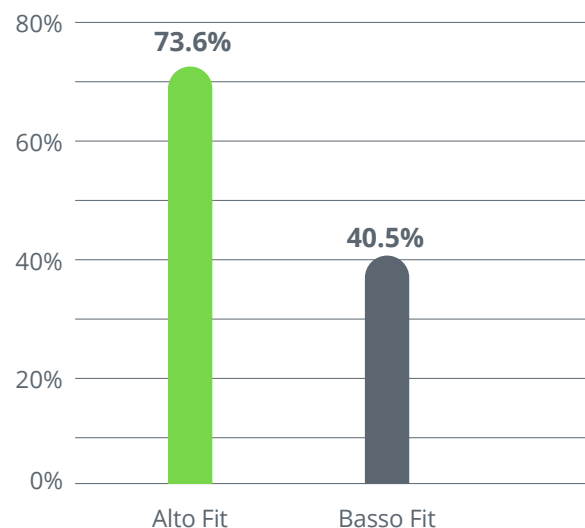
Utilizzare dati oggettivi aiuta ad escludere i bias consci ed inconsci dal processo di decision making

Esempio:

Per mettere in evidenza ciò, abbiamo voluto capire se il genere influenza la performance di leadership. Abbiamo scoperto che la probabilità che una donna abbia un alto fit rispetto ad una posizione di leadership è il 38% più elevata rispetto alla probabilità relativa all'uomo. Detta in un altro modo, dato un numero uguale di candidati uomini e donne, un approccio guidato da sfide contestuali /dati è 1.4 volte più possibile che identifichi la donna come "high fit", rispetto ad un uomo.

Se abbiamo scoperto che le donne risultano avere un fit più elevato con i ruoli di leadership rispetto agli uomini, di contro non abbiamo evidenziato un effetto consistente della razza o etnia nei punteggi legate alle sfide. La nostra ricerca mostra che la razza non ha effetto significativo rispetto all'abilità individuale nell'affrontare un determinato set di sfide.

Punteggio Medio di Engagement per i Leader



Aumento dell'engagement dei dipendenti

Misuriamo il work engagement da un insieme di item del sondaggio che indagano in merito all'assunto che i leader sia entusiasta, contento, e energico rispetto al proprio lavoro.

Il punteggio medio di engagement per i leader con alto fit (73.6%) è dell'82% più alta rispetto al punteggio medio di engagement per i leaders con basso fit (40.5%)

In altre parole, i leaders con un alto fit hanno un work engagement dell'82% più alto rispetto ai leader con basso fit.

Aumento dell'efficienza organizzativa

Quando un talento all'interno dell'organizzazione affronta un determinato set di contesti, è previsto che circa il 30% delle persone ha possibilità di successo. Ciò indipendentemente dal ruolo attuale di ogni leader.

Definiamo "alta probabilità di successo" i punteggi nella top 30%, con riferimento al nostro gruppo normativo in un contesto od un set di contesti.

La nostra conclusione è che non c'è bisogno di limitare i candidati rispetto ad una particolare posizione per coloro che già lavorano nella stessa funzione. Ciò aumenta fortemente il pool di talenti interni, rendendo più possibile una selezione interna.

Considerare candidati provenienti da tutta l'organizzazione ha il potenziale di poter diminuire i costi di selezione, come molti studi mostrano infatti che selezionare all'interno dell'organizzazione risulta avere dei costi minori del 50% rispetto a lo stesso processo effettuato all'esterno e viene, inoltre, risparmiato tanto tempo in favore della produttività organizzativa.

58% 
dei candidati che mostrano un alto fit per le posizioni critiche di leadership sono donne

Performance individuale e di gruppo più elevata

All'inizio di questo paper abbiamo affermato che i metodi tradizionali di talent identification e mobility non restituiscono dei risultati consistentemente buoni, dato che il 46% dei leaders non raggiunge i propri obiettivi nei primi sei mesi.

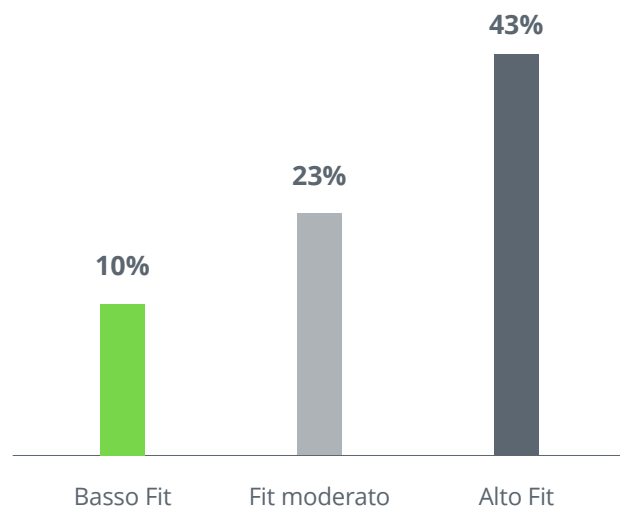
Abbiamo chiesto: "Come il contesto aumenta la precisione delle decisioni di mobilità interna di 4 volte?"

Determiniamo ciò tramite l'identificazione della percentuale di individui con alto fit come top performers, contro il numero di individui con basso fit identificato come under-performer.

Definiamo un "top performer" come qualcuno che è presente nella top 25% della performance overall nel gruppo normativo. Abbiamo calcolato un tasso medio di top performers del 43% per coloro che hanno ottenuto punteggi nella categoria alto fit. Il 43% di tasso di successo è 4.3 volte più alto rispetto al tasso di successo di coloro che hanno un basso fit (10%).

Una migliore previsione dei leadersi con alte performance si traduce in un incremento del 22% nella performance media del leader, che di contro è associato con un incremento del 4% nei ricavi e nel profitto netto.

Percentuale media dei top performer rispetto a diverse combinazioni di sfide



- Alto fit - Top 30% dei punteggi
- Fit moderato - 40% dei punteggi nel mezzo
- Basso fit - 30% dei punteggi più in basso

Quattro step per decisioni più accurate rispetto alla mobilità della leadership

I leader oggi lavorano in un ambiente di crescente complessità ed incertezza. Ciò rende le strategie generiche di leadership “a taglia unica” inefficaci. All'aumentare del numero di sfide contestuali che i leader affrontano in questo ambiente turbolento, la performance del leader si eroderà finché le organizzazioni non adotteranno un altro approccio. Per condurre una leadership efficace nell'ambiente lavorativo odierno, le organizzazioni hanno bisogno di fare quanto di seguito:

1. Quando si scelgono dei leader bisogna considerare il contesto di una posizione o situazione

Le posizioni di leadership, i team, e i contesti di business si differenziano. Ognuno di essi presenta una combinazione unica di sfide contestuali. Ma le strategie di leadership assumono ancora che c'è bisogno delle stesse caratteristiche ed esperienze in tutta l'organizzazione.

Tuttavia, gli strumenti attualmente utilizzati per la selezione ed il succession planning non offrono degli insight adeguati rispetto alle sfide dell'ambiente lavorativo ed al profilo adatto per queste ultime.

2. Investi in processi di leadership agile

Un aspetto che definisce il contesto lavorativo odierno è il costante cambiamento. Le aziende devono adattarsi

alla crescente volatilità dell'economia e degli ambienti di business.

Dato che la performance di un leader è fortemente specifica rispetto al contesto, le organizzazioni dovrebbero sviluppare i leader di tutti i livelli ad agire rispetto ad un set di contesti. Per preparare effettivamente i leader alla posizione attuale e futura, le organizzazioni devono costruire processi di leadership “agile” e flessibili che risultano efficienti e che possano essere facilmente adattati a nuove sfide che si presentano nell'ambiente.

3. Indirizzarsi verso decisioni più precise e guidate dai dati

Molte organizzazioni hanno una scorta di dati rispetto ai propri leader. Questi sono diffusi in diversi formati e in più piattaforme. Può includere caratteristiche personali, precedenti posizioni di leadership, cosa hanno conseguito in vari compiti o progetti e come effettivamente hanno performato in passato. Spesso, queste informazioni provengono da vari punti di vista (es., manager, pari, e report diretti)

Ma quando bisogna prendere decisioni rispetto alla leadership, molte aziende lasciano la raccolta dei dati a coloro che devono prendere le decisioni. Ciò è legato piuttosto alla compilazione, sintesi, ed analisi dei dati disponibili ed in seguito alla trasformazione di essi in business intelligence, utile all'accuratezza del processo di decisione che ne segue.

Le organizzazioni devono andare oltre l'istinto e l'intuizione quando identificano dei leader e li impiegano in posizioni chiave. Diversamente, affrontano dei rischi non necessari, un aumento degli errori del leader ed una minaccia alla diversità in seguito all'utilizzo continuo di bias.

Invece che l'intuizione, le organizzazioni dovrebbero beneficiare dell'affidarsi a previsioni precise e guidate dai dati rispetto a quali leader riusciranno ad affrontare con successo le attuali e future sfide di leadership. Devono, inoltre, confidare nei piani di sviluppo basati sulle evidenze quando preparano dei leader alle proprie posizioni ed all'aumento delle performance.

4. Utilizza le competenze insieme al contesto per raggiungere i migliori risultati

Sia le competenze che le sfide contestuali giocano un ruolo nell'identificazione e nella mobilitazione dei talenti interni. Perciò, non mettere da parte l'approccio basato sulle competenze.

I modelli basati sulle competenze, come l'identificazione degli Hi-Po, sono estremamente efficaci nel completare il tuo talent pool. Identificherai chi ha il potenziale per crescere ed essere efficace in un'ampia varietà di posizioni senior. Quindi come decidi chi fra il tuo talent pool dovrebbe essere considerato per una specifica posizione o opportunità?

Un approccio legato al contesto aumenta la specificità ed, inoltre, aumenta le tue possibilità di trovare un candidato con un alto fit o sviluppare dei leader che abbiano successo in un determinato contesto.

Conclusioni

I leader al giorno d'oggi affrontano il difficile compito di raggiungere i propri obiettivi relazionandosi alle sfide in un ambiente di lavoro sempre più in cambiamento, complesso, difficile da predire e volatile. Ma nonostante ciò, le aziende continuano ad utilizzare degli approcci generici e "a taglia unica" per selezionare e sviluppare i leader.

Sfortunatamente, questo mina un po' l'ottimizzazione del fit tra i leader e le sfide che essi devono affrontare. Questi leader poco preparati costano profondamente alle aziende.

Tramite lo studio del fit tra leader e le sfide contestuali e l'affidarsi agli insight emersi dai dati, le organizzazioni guadagnano una spanna in più rispetto ai propri competitor. In aggiunta, ciò li aiuta a concretizzare i vantaggi della selezione in maniera intelligente e specifica di un leader, così come lo sviluppo ed il placement.

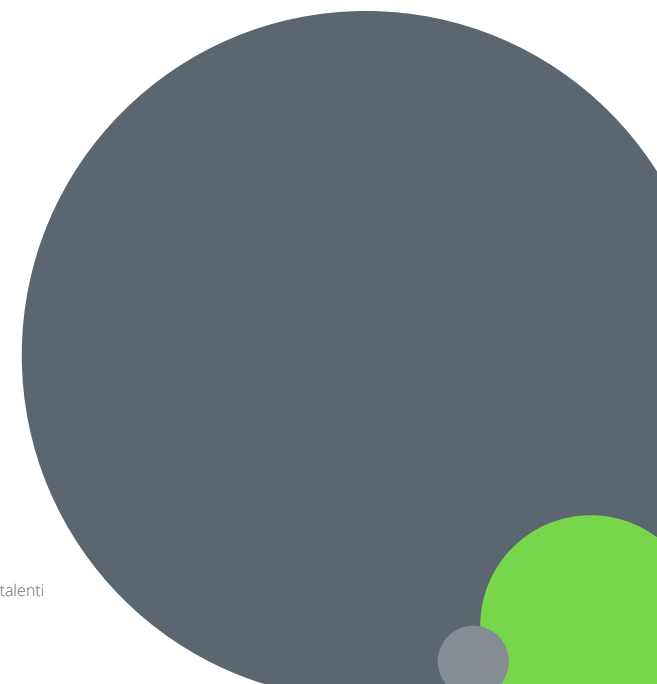
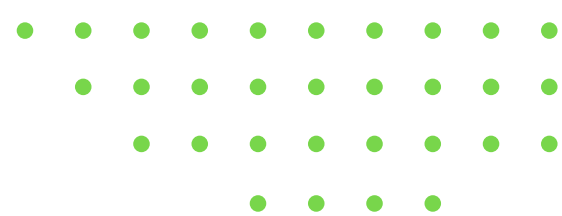
Ottimizzare il fit appena descritto aiuta l'organizzazione a selezionare i leader più efficaci tramite l'abbinamento dei propri attributi e delle esperienze con le sfide che essi affronteranno. Quindi, una volta che i leader acquisiscono una posizione, una strategia basata sulla

contestuale migliorerà il loro sviluppo assicurando che essi affrontino delle sfide di sviluppo utili alla loro crescita nell'affrontare le sfide attuali e future legate alla leadership.

Infine, allineare le caratteristiche del leader alle sfide legate al contesto aiuta le aziende ad ottimizzare la scelta riguardante il dove utilizzare i propri leaders. Questo porta ad un aumento dell'impatto dell'identificazione degli alti potenziali, approfondendo le risorse di leadership e costruendo delle strutture di leadership più forti e varie.

Adottare un approccio flessibile, ancorato ai dati, e specifico rispetto al contesto consente anche alle organizzazioni di aumentare i loro guadagni rispetto agli investimenti fatti sulla leadership.

Che la tua organizzazione sta cercando di aumentare la propria produzione per il mercato, o scopre nuovi canali di crescita, o mette il cliente al centro del cuore delle proprie operazioni di business o vuole trasformare una cultura a bassa cooperatività, un approccio contestuale al posizionamento della leadership può ottimizzare le tue chances di successo in queste pratiche.



Introduciamo la Soluzione SHL Mobilize

La passione e la dedizione di SHL per la scienza applicata alle persone e le prestazioni della forza lavoro ha permesso di identificare il perché le pratiche di mobilità dei talenti spesso falliscono: carenza di contenuto. Ma come può essere applicata una scienza così sofisticata all'interno di un'organizzazione?

Potresti avere tanti interrogativi rispetto alla talent mobility come:

“Chi ha il potenziale per crescere ed essere efficace in un'ampia varietà di posizioni di leadership?”, “Abbiamo le skills di leadership di cui abbiamo bisogno nel nostro specifico contesto?” oppure “Quale dei nostri leader è più adeguato a ricoprire quella posizione di leadership?”

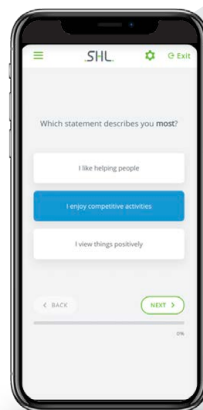
La soluzione Mobilize di SHL ottiene dati rispetto alla forza lavoro tramite assessment riguardanti l'engagement, applica la nostra tecnologia e poi semplicemente rappresenta le informazioni che servono per rispondere a questi interrogativi.

Mobilize usa sia le competenze che il contesto per supportare delle trasformazioni in atto, aumentando la precisione e la velocità di tutte le decisioni riguardanti la mobilità della leadership. Identifica futuri leader, allinea in base alla strategia e sviluppa i leader, pianifica eventuali successioni e prende decisioni di placement con incontrastata precisione e sicurezza.

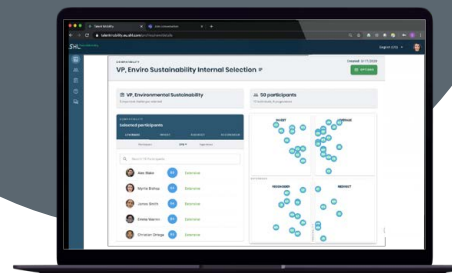
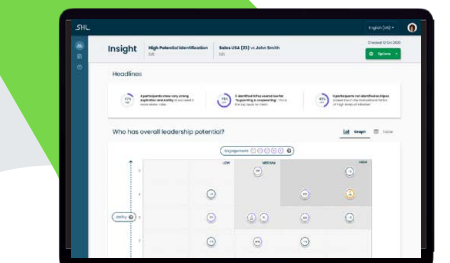
La user experience assicura che le persone siano concentrate e completino l'assessment, ed i nostri servizi di alta qualità assicurano che questo sia implementato ed integrato in maniera efficace, portando risultati tangibili a livello di business.

Contattaci tramite il nostro sito web per sapere di più rispetto a come utilizzare questa tecnologia per aumentare la precisione delle tue decisioni riguardanti la Talent mobility.

Dai il via a tutto con assessment ingaggianti



Poi approfitta dei potenti insight riguardo il potenziale, lo sviluppo, l'allenamento e la successione nell'ambito della leadership



In un'unica piattaforma che si adatta al contesto cambiando le posizioni di leadership, le tempistiche e la strategia dell'azienda

Riferimenti bibliografici

- ¹ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-24-gartner-hr-survey-finds-52--of-organizations--busines>
- ² Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Stewart, G. L. (2003). Situational and motivational influences on trait-behavior relationships. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 60-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- ³ Johnson, J. W., & Schneider, R. J. (2013). Advancing our understanding of processes in personality-performance relationships. In N. Christiansen & R. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (Ch. 3, pp. 30-52). New York: Routledge.
- ⁴ Tett, R. P., & Burnett, D. B. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- ⁵ SHL (2018). *Leader Edge technical manual*. Washington, DC: Author.
- ⁶ Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967-993.
- ⁷ Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58, 1149-1179.



shl.com/it

SHL utilizza la tecnologia IA più potente e trasparente, la scienza dei dati, ed oggettività per aiutare le aziende ad attrarre, sviluppare e far crescere la forza lavoro di cui hanno bisogno per aver successo in quest'era digitale.

Rafforziamo le strategie legate ai talenti per liberare il potenziale del tuo asset più importante: le persone.