Lettera di Referenze

Sezione 1. Dati sull’autore della lettera

Prefisso Choose an item.

Nome

Cognome

Attuale Organizzazione

Attuale Posizione/Titolo

Industria or Settore Choose an item.

Indirizzo

Città

Paese

CAP

Numero di Telefono (Compreso il Prefisso

Internazionale)

 Email

(Opzionale) Email alternativo

*(Se sta utilizzando il tuo account di posta elettronica personale per questa lettera di referenze, inserisca il tuo indirizzo email di lavoro che potrà essere utilizzato per una verifica della vostra identità se il richiedente verrà ammesso)*

Contesto della Relazione Choose an item.

Natura della Relazione Choose an item.

Da quanto tempo conosce il/la candidato/a? Anni

 Mesi

In quale periodo di tempo è stato maggiormente in contatto con il/la candidato/a?

Da (mm/aaaa)

A (mm/aaaa)

Se è associato a (nome della business school) o (nome dell’Università), si prega di spiegare come

Choose an item.

Possiamo contattarla in riferimento al/la candidato/a?

Choose an item.

Ha usato un traduttore?

Choose an item.

Sezione 2.Modulo di Referenze

In questa sezione, troverà 16 competenze e tratti del carattere che contribuiscono a una leadership di successo. Le competenze e i tratti del carattere sono raggruppati in 5 categorie:

* Risultati
* Influenza
* Persone
* Qualità personali
* Qualità cognitive

Per ogni competenza, si prega di scegliere la casella corrispondente al comportamento che ha osservato nel candidato più costantemente. Riconosciamo che tutti i candidati hanno sia punti di forza che aree che devono essere sviluppate. La sua candida ed onesta analisi aiuterà nella valutazione del/la candidato/a. Si prega di assumere che ciascun livello si basa su comportamenti del livello precedente.

Risultati

**Iniziativa:** *Agisce di fronte al bisogno o anticipa i problemi.*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Disposto/a ad intervenire e prendere provvedimenti quando richiesto/a |
|  Si assume responsabilità spontaneamente quando il problema ha bisogno di attenzione e nessuno si fa avanti |
|  Cerca nuove sfide professionali; affronta i problemi a testa alta e lavora per risolverli tempestivamente |
|  Si sforza volontariamente più del dovuto per realizzare operazioni critiche o difficili, e persiste di fronte ad ostacoli |
|  Cerca attivamente progetti ad alto impatto ed alta visibilità e sostiene le sfide anche quando le cose non vanno bene; intraprende spesso azioni che fanno crescere il team o l’organizzazione |

**Orientamento ai risultati:** *Si concentra su e spinge per la realizzazione di obiettivi e il miglioramento della prestazione*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Svolge le funzioni assegnate |
|  Intraprende azioni specifiche ed adeguate per superare gli ostacoli e raggiungere gli obiettivi; pianifica per affrontare rischi |
|  Agisce per superare gli obiettivi e migliorare l’efficienza dell’organizzazione |
|  Introduce miglioramenti incrementali per migliorare le prestazioni dell’azienda attraverso robusta analisi; fissa obiettivi sempre più elevati per sé e il team |
|  Inventa nuovi approcci e lavora per soddisfare o superare gli standard e livelli di prestazione *best-in-class* |

Influenza

**Comunicazione :** *Comunica messaggi e idee in modo che possano essere facilmente ascoltati e accettati; usa l’ascolto ed altri comportamenti adatti per ottenere una comune comprensione dell’argomento*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Si fa capire; risponde a specifici motivi di preoccupazione quando gli/le viene richiesto |
|  Rimane rilevante all’argomento; riformula affermazioni quando necessario per renderle più chiare; organizza i contenuti in modo che siano facilmente comprensibili; dedica tempo ad ascoltare |
|  Presenta punti di vista chiaramente e struttura contenuti in maniera tale da presentare argomenti logicamente e in un modo facile da seguire per un vasto pubblico; riconosce e accetta il feedback che gli/le viene dato |
|  Esplicitamente struttura contenuti per coinvolgere specifici segmenti del pubblico; utilizza un apposito linguaggio ed esempi che si rivolgono a specifici gruppi; pone domande pertinenti; riformula ciò che altri hanno detto per verificarne la comprensione |
|  Struttura contenuti per riunioni di livello *senior* e presentazioni e mantiene compostezza quando viene messo/a in difficoltà; richiede pareri e motivi di preoccupazione e li include; li discute apertamente e modifica la comunicazione |
|  |

**Influenza e collaborazione :** *Coinvolge e lavora con persone su cui non ha diretto controllo*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Accetta suggerimenti da altri |
|  Cerca attivamente consigli da altri e li coinvolge nella risoluzione dei problemi |
|  Cerca prima di capire le prospettive altrui; agisce per ottenere il loro supporto per idee e iniziative |
|  Usa opportuni approcci per influenzare e portare altri a fare di [più](https://en.wiktionary.org/wiki/mai_pi%C3%B9#Italian) |
|  Usa opportuni approcci per influenzare, creare e utilizzare una rete di individui strategicamente scelti; costruisce collaborazioni durature per migliorare significativamente i risultati, anche ad un certo costo personale |
|  |

**Impressione professionale, Posa e Presenza :** *Mantiene autocontrollo e risponde positivamente anche in situazioni di crisi o conflitto; gestisce le impressioni che desidera suscitare sugli altri*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Parla educatamente, dimostra maniere generalmente accettate; Esprime il desiderio di lasciare un’impressione positiva |
|  Rimane misurato/a in una varietà di situazioni; Si impegna a gestire le impressioni e si prepara per le situazioni per dimostrare confidenza in se stesso/a |
|  Quando insorgono emozioni, attivamente si trattiene ad esprimerle; Lascia un’impressione positiva e professionale; risponde con confidenza a situazioni o circostanze |
|  Canalizza forti emozioni in azioni positive; Si presenta sicuro/a di sé e forte, risponde rapidamente e seriamente a situazioni di crisi |
|  In situazioni di forte conflitto, trattiene risposte emotive (grazia sotto pressione); intraprende azioni positive per rispondere ed impegnarsi con tutte le parti interessate; ha una forte presenza (*Gravitas*) e carisma; mobilita il gruppo a prendere iniziative in tempi di crisi  |

Persone

**Rispetto per gli altri:** *Riconosce il valore dei punti di vista e delle azioni altrui*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Aperto/a a punti di vista altrui quando il suo viene messo in discussione |
|  Tratta gli altri e le loro opinioni con rispetto; condivide lodi e riconoscimenti |
|  Richiede suggerimenti agli altri in quanto li rispetta e apprezza le loro opinioni; esprime rispetto come un modo per invitare gli altri a dare tali suggerimenti |
|  Elogia gli altri pubblicamente per le loro buone azioni; si assicura che le idee e opinioni altrui vengano ascoltate prima della propria |
|  Usa le sue conoscenze e quelle di altri per risolvere conflitti e promuovere il rispetto reciproco; rafforza il rispetto tra team e individui lodandoli pubblicamente quando sollecitano suggerimenti da altri e li usano |

**Team Leadership**: *Gestisce e dà piene responsabilità ad un team di diretti collaboratori formali e informali, compresi team virtuali*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Assegna compiti ai membri del team; controlla che siano stati eseguiti |
|  Assegna compiti ai membri del team e spiega lo scopo; controlla tanto il lavoro in fase di svolgimento quanto i risultati |
|  Sollecita idee e punti di vista dal team; responsabilizza i membri del team |
|  Coinvolge attivamente il team nello sviluppare piani e nel risolvere problemi attraverso la collaborazione; mostra l’impatto del contributo dei singoli e della squadra |
|  Recluta altri in funzioni e ruoli in base ad una piena comprensione delle abilità individuali; premia coloro che superano le aspettative |
|  |

**Sviluppare Altri**: *Aiuta altri a sviluppare le loro prestazioni e abilità*

|  |
| --- |
| Non osservato |
|  Incoraggia altri a sviluppare se stessi; li loda per i miglioramenti |
|  Evidenzia errori per aiutare gli altri a correggere carenze |
|  Fornisce esempi specifici e dà feedback su comportamenti positivi e negativi per sostenere lo sviluppo della prestazione |
|  Fornisce principi guida e raccomandazioni pratiche per dirigere o concentrare gli sforzi su specifiche aree di sviluppo |
|  Ispira e motiva gli altri a svilupparsi fornendo feedback e individuando le opportunità di crescita; identifica opportunità sul posto di lavoro che favoriscono lo sviluppo di altri |

**Leadership del Cambiamento:** *Dà energia e unisce gruppi di persone nel partecipare in cambiamenti organizzativi*

|  |
| --- |
|  Non osservato |
|  Incoraggia altri ad andare avanti con il cambiamento |
|  Sfida lo status quo ed individua ciò che deve cambiare |
|  Definisce una direzione positiva per il cambiamento e convince altri a sostenerlo fornendo ragioni e una visione convincenti |
|   Mobilita gli individui a cambiare comportamento utilizzando una serie di appositi richiami alle motivazioni |
|  Costruisce un gruppo di sostenitori e coordina il cambiamento di più individui; crea campioni che mobiliteranno gli altri a cambiare |

Qualità Personali

**Affidabilità/Integrità:** *Agisce coerentemente in linea con/ segue escpliciti valori, convinzioni o intenzioni*

 Non osservato
 Esprime intenzioni e valori o convinzioni quando richiesto
Agisce spontaneamente e in modo coerente con intenzioni, valori o convinzioni dichiarati,o credenze quando è facile farlo
 Agisce spontaneamente e in modo coerente con intenzioni, valori o convinzioni nonostante difficoltà/opposizione
 Intraprende azioni basate su valori o convinzioni anche quando le azioni possono mettere se stesso/a a rischio (per esempio, conflitto con il suo supervisore); dimostra i valori del team o dell’organizzazione pubblicamente nonostante eventuali rischi per se stesso/a

 Mostra i più elevati standard di integrità, e responsabilizza gli altri nei confronti dei valori dell’organizzazione, anche a costo di se stesso/a, del team o dell’organizzazione

**Adattabilità /resilienza:** *Si adatta a mutevoli esigenze e circostanze senza difficoltà. Mantiene calmo ottimismo di fronte a sfide, problemi, o l’apparente fallimento*

 Non osservato
 Preferisce esistenti metodi e procedure ma si adatta quando richiesto; Persiste di fronte ad ostacoli
 Si adatta a nuovi metodi e procedure; Si sforza di superare ostacoli o il fallimento

 Sostiene l’adozione di nuove iniziative e procedimenti; Raddoppia gli sforzi per superare ostacoli o il fallimento
 Cerca le rotture come un’opportunità per migliorare; Rimane calmo/a e ottimista in situazioni difficili che possono provocare il fallimento
 Energizzato/a da progetti con elevato grado di incertezza o rischi ma enorme potenziale di beneficio; cerca di essere il primo in situazioni sconosciute o non familiari

**Autocoscienza:** *Consapevole/ ricerca input aggiuntivi sui propri punti di forza e di debolezza*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Non osservato Riconosce errori o problemi di prestazione quando si confronta con esempi o dati concreti Riconosce debolezze e risponde positivamente a feedback per migliorare la prestazione; impara dalle esperienze passate e lavora diligentemente in modo che gli errori non si ripetano Descrive i propri punti di forza e di debolezza in modo accurato e fornendo evidenza; accoglie o invita feedback dagli altri per migliorare e discute opportunità di cambiamento con individui selezionati Cerca persone selezionate per ricevere feedback per affrontare in modo esplicito le aree in cui desidera migliorare o costruire punti di forza; discute debolezze apertamente; esplora le ragioni per i problemi, compresi i propri errori, senza prendere il feedback personalmente Ha un auto-valutazione precisa e completa; cerca opportunità di miglioramento impegnative e potenzialmente imbarazzanti o rischiose; identifica e si impegna con le risorse - persone, processi o contenuti - per massimizzare i punti di forza o mitigare le debolezze |  |  |
|  |  |  |

Cognitive

**Ricerca di informazioni:** *Esplora profondamente i problemi e ricerca i fatti e l’evidenza necessari per informare decisioni*

 Non osservato

 Fa domande dirette su problemi attuali ad individui immediatamente disponibili

 Esplora i problemi andando direttamente alla fonte dell’informazione

 Pone una serie di domande esplorative per arrivare alla radice di una situazione o di un problema

 Ricerca facendo uno sforzo sistematico per un limitato periodo di tempo per ottenere i dati necessari o feedback
 Coinvolge altri che non sarebbero normalmente coinvolti tra cui esperti o organizzazioni esterne; li invia a cercare le informazioni

**Pensiero analitico:** *Ragiona attraverso un procedimento di causa ed effetto, attraverso molteplici fasi a seconda delle necessità*

 Non osservato
 Organizza infromazioni utilizzando liste o categorie
 Vede implicazioni ovvie; mappa singole cause a singoli effetti

 Organizza e classifica serie complesse o grandi di dati; vede multiple e / o sottili implicazioni, mappa molteplici cause per effetto unico, e una singola causa ad effetti multipli
 Segue linee complesse di ragionamento con molteplici cause ed effetti; estrae i dati rilevanti per testare ipotesi e identifica le probabili cause / conseguenze
 Intraprende compiti complessi e applica logica precisa per suddividerli in parti gestibili in modo sistematico; mappa cause complesse e sistemi di effetti e trae conclusioni logiche ed oggettive da dati, informazioni e dalle analisi condotte

**Risoluzione dei problemi:** *Inquadra problemi, analizza situazioni, individua questioni chiave, analizza problemi e produce una soluzione accettabile*

 Non osservato
Si concentra su implicazioni immediate, a breve termine; di fronte a problemi, sceglie un percorso ovvio
 Preferisce la risoluzione di problemi all’interno della propria zona di comfort; tende ad offrire soluzioni e formulare raccomandazioni solo quando la probabilità di fallimento è bassa
 Individua e si concentra sulle informazioni critiche necessarie per comprendere un problema e fornisce diverse soluzioni ragionevoli al problema
 Integra prospettive da una varietà di fonti per arrivare a soluzioni ancora pratiche ottimali e inaspettate
 Risolve problemi difficili e interconnessi attingendo dalla sua conoscenza ed esperienza di base e invitando altri riferimenti se necessario; è ricercato/a per il suo input e i suoi consigli quando altri prendono decisioni difficili o vitali

**Orientamento Strategico:** *Pensa oltre la sua sfera di controllo e nel futuro per riformulare l’approccio o lo scopo del lavoro*

 Non osservato
 Comprende attuali implicazioni del lavoro o di analisi
 Individua opportunità di miglioramento nel settore di competenza
 Sviluppa intuizioni o raccomandazioni all'interno della propria area di responsabilità con un chiaro impatto sulle prestazioni di business a breve termine
 Sviluppa intuizioni o raccomandazioni all'interno della propria area di responsabilità con un chiaro impatto sulle prestazioni di business a lungo termine

 Sviluppa intuizioni o raccomandazioni con esplicito impatto previsto sulle prestazioni a lungo termine al di là della propria area di responsabilità

 (Opzionale) C'è qualcosa circa la vostra valutazione sulle categorie della griglia che si desidera scrivere un commento?

In base alla sua esperienza professionale, come valuta questo/a candidato/a rispetto al gruppo dei suoi pari?

 Non sono in grado di valutare

 Al di sotto della media
 Nella media
 Molto buono (ben al di sopra della media
 Eccellente (top 10%)
 Straordinario (top 5%)
 Il/la migliore che abbia avuto occasione di incontrare nella mia

Nel complesso

 Non consiglio questo/a candidato/a
 Consiglio questo/a candidato/a, con alcune riserve
 Consiglio questo/a candidato/a
 Consiglio questo/a candidato/a con entusiasmo

Sezione 3. Domande per le referenze

Si prega di rispondere alle seguenti domandi e di fornire specifici esempi quando possibile.

1. Si prega di fornire una breve descrizione della sua interazione con il/la candidato/a e, se rilevante, il ruolo del/la candidato/a nell'organizzazione.

2. In che modo la prestazione del/la candidato/a può essere paragonata a quello di altri individui ben qualificati in ruoli simili?

3. Si prega di descrivere il più importante feedback costruttivo che ha dato al/la candidato/a. Si prega di descrivere dettagliatamente le circostanze e la risposta del/la candidato/a.

4. (opzionale) C'è qualcos'altro che dovremmo sapere?