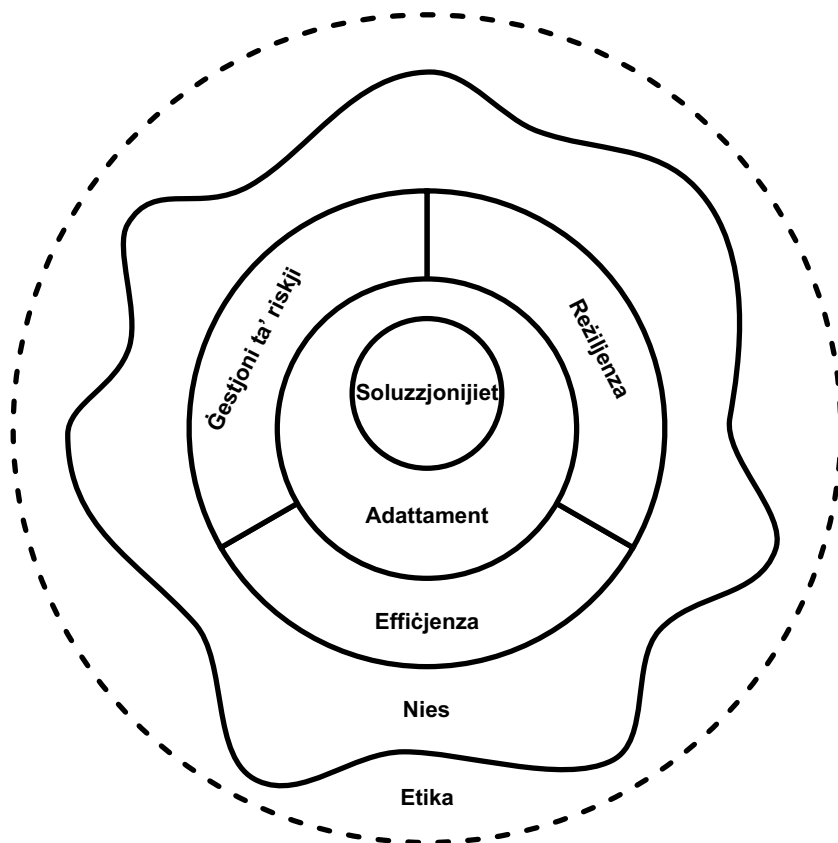


Compass

Boxxla tal-Imġieba tal-Mexxej



Din hi verżjoni li tista' tnizzel tal-manwal online (<https://omimo.org/en/modules/compass/>), ġenerata fl-2026-01-28. Iċċekkja s-sit għal verżjonijiet aktar ġodda.

Il-Kompass tal-Imġieba tal-Mexxej ġej minn OMIMO (<https://omimo.org/>), li hi familja ta' moduli miftuħa u minimalist.

Dan il-manwal jista' jintuża u jinqasam liberament taħt il-liċenzja Creative Commons Attribution 4.0 International.

Co-funded by the
European Union



replace this with the name of translators

Kategoriji

De volgende gedragscategorieën zijn opgenomen in het Compass-model:

- [Soluzzjonijiet](#)
- [Adattament](#)
- [Protezzjoni](#)
- [Reżiljenza](#)
- [Effiċjenza](#)
- [Persuni](#)
- [Etika](#)

Introduzzjoni

Dan il-**Kompass tal-Imġieba tal-Mexxej**, jew sempliċement **Kompass**, huwa mudell strutturat ta' imġieba osservabbli li hija mixtieqa li jkollhom il-biċċa l-kbira tal-mexxejja ħafna mill-ħin.

Il-Kompass jista' jkun utli għal ħafna nies, iżda huwa ddisinjat primarjament għal **mexxejja fl-ekosistema tal-proġett**. Dawn iż-żewġ termini ewlenin huma definiti kif ġej fl-OMIMO.

L-ekosistema tal-proġett

Fl-OMIMO, il-frażi "ekosistema tal-proġett" tirreferi għall-5 livelli ta' ġestjoni li huma direttament relatati ma' proġetti u jgħinu biex nifhmu lilhom:

- Livell 5: Ġestjoni tal-portfolio
- Livell 4: Ġestjoni tal-programm
- Livell 3: Ġestjoni tal-proġett
- Livell 2: Ġestjoni tat-tim
- Livell 1: Ġestjoni tat-task

Skont l-organizzazzjoni, tipi oħra ta' ġestjoni barra mill-ekosistema tal-proġett, bħall-ġestjoni tal-operazzjonijiet, jistgħu wkoll ikollhom impatti sinifikanti fuq ir-riżultati tal-proġetti.

Mexxejja

Mexxej huwa xi ħadd li jimotiva, jiggwida, u kultant jimprensa grupp ta' nies biex joħolqu riżultati mixtieqa.

Eżempji ta' mexxejja fl-ekosistema tal-proġett huma:

- Livell 5:
 - Maniġer tal-portfolio
 - Membri tat-tim tal-ġestjoni tal-portfolio
- Livell 4:
 - Sponsor tal-programm
 - Maniġer tal-programm
 - Membri tat-tim tal-ġestjoni tal-programm
- Livell 3:
 - Sponsor tal-proġett
 - Maniġer tal-proġett
 - Membri tat-tim tal-ġestjoni tal-proġett
- Livell 2:
 - Maniġer tat-tim

Mexxej vs. maniġer

Maniġer huwa mexxej li huwa uffiċjalment f'kmand.

Kull maniġer huwa mexxej, iżda mhux kull mexxej huwa maniġer. Segretarju li mhux f'kmand bħala maniġer iżda jiggwida b'mod attiv lin-nies lejn it-triq it-tajba huwa mexxej. Ambjenti b'saħħithom normalment jisfawru mexxejja li mhumieq maniġers u bil-mod il-mod jikkonvertuhom f'maniġers.

Id-differenza Prattika bejn mexxej li huwa maniġer u wieħed li mhux maniġer hija li l-ewwel jista' juża l-poter organizzattiv flimkien ma' sorsi oħra ta' poter biex jikseb riżultati, li jagħmluh potenzjalment aktar impattanti.

Minimalism

Il-Kompass ma jipprovdekkx lista ta' kull imġieba potenzjalment mixtieqa: huwa mudell minimalist li jevita l-iffukkar b'attenzjoni billi jiffoka fuq l-imġieba l-iktar essenzjali. Dawn huma l-imġieba li għandhom l-akbar impatt u huma meħtieġa għal ħafna mexxejja ħafna mill-ħin.

Il-lista ta' kull imġieba potenzjalment mixtieqa tindirizza lista aktar minn għaxar darbiet id-daqs tal-Kompass stess.

Qasam ta' impatt

L-imġieba deskritti fil-Kompass għandhom impatt f'erba' oqsma:

- Il-mexxej innifsu
- In-nies imexxija mill-mexxej
- L-organizzazzjoni/jiet li l-mexxej jaħdem għalihom jew jikkontribwixxi għalihom
- Is-soċjetà akbar u l-ambjent

Il-mexxejja għandhom iħarsu biex ma sottovalutawx xi wieħed minn dawn l-erba' oqsma.

Ħiliet

Il-biċċa l-kbira tal-imġieba fil-Kompass huma possibbli jew effettivi biss meta l-mexxej għandu ċerti **ħiliet**. Madankollu, huma l-imġieba li joħolqu riżultati, u l-ħiliet huma fost l-għodod li jippermettu dawk l-imġieba. Barra mill-ħiliet, l-imġieba jeħtieġu elementi oħra bħall-abitudnijiet. Għalhekk il-Kompass jiffoka fuq l-imġieba minflok il-ħiliet.

Barra minn hekk, l-imġieba huma azzjonabbli u osservabbli, li jagħmilhom aktar prattiċi minn ħiliet astratti, speċjalment għaliex ħafna ħiliet spiss jiġu magħqudin ma' kliem bla bżonn u li jista' jhawwad.

Mudell ta' imġieba

Il-Kompass huwa aktar minn somma tal-imġieba tiegħu. Dak li hu addizzjonali huwa l-“mudell ta' imġieba” li jikkategorizza l-imġieba, kif muri fid-diagramma.

Il-mudell jibda bil-kategorija ta' [soluzzjonijiet](#) fil-centrali għax ir-raġuni ewlenija għaliex għandna mexxejja hija li niksbru riżultati, u l-soluzzjonijiet huma kif niksbruhom.

Kull soluzzjoni taħdem f'kuntest, u dak il-kuntest jinbidel kontinwament. Xi wħud minn dawn il-bidliet jagħmlu s-soluzzjoni inqas effettiva jew saħansitra irrilevanti. Għalhekk, mhux importanti kemm tajjeb hu ddisinjat is-soluzzjoni; għandna bżonn nadattawha kontinwament għall-ambjent tagħha. Għalhekk il-kategorija ta' [adattament](#) hija r-ring sekondarju madwar is-soluzzjonijiet.

Ir-ring li jmiss fid-diagramma huwa maqsum fi tliet kategoriji: [protezzjoni](#), [reżiljenza](#), u [effiċjenza](#). Dawn il-kategoriji jgħinuna biex inkunu aktar suċċessjoni bil-soluzzjonijiet adattati tagħna. Hu l-soluzzjoni adattiva bħala d-direzzjoni, u l-“effiċjenza” bħala l-veloċità tagħna f'dik id-direzzjoni. Jista' jkun hemm diversi diffikultajiet fit-triq tagħna, u nheggu nippruvaw nevitawhom permezz tal-imġieba ta' protezzjoni. Fl-aħħar, mhux importanti kif nimxu, dejjem insibu xi problemi; u meta jiġri hekk, għandna nkunu b'saħħitna biex inkomplu u nimxu 'l quddiem, minħabba r-reżiljenza tagħna.

Ir-ring li jmiss huwa l-kategorija ta' [nies](#), għax għandna bżonn aktar poter biex niddisinjaw u nadattaw soluzzjonijiet, biex niproteġuhom, biex nagħmlu lilna nfusna aktar reżiljenti, u biex nimxu aktar malajr.

Li jkollok nies jagħmel possibbli jew aktar faċli li niksbru riżultati iżda jagħmlu wkoll meħtieġ li naġixxu b'mod etiku. Għalhekk ir-ring ta' barra li jdawwar kollox huwa l-kategorija ta' [etika](#).

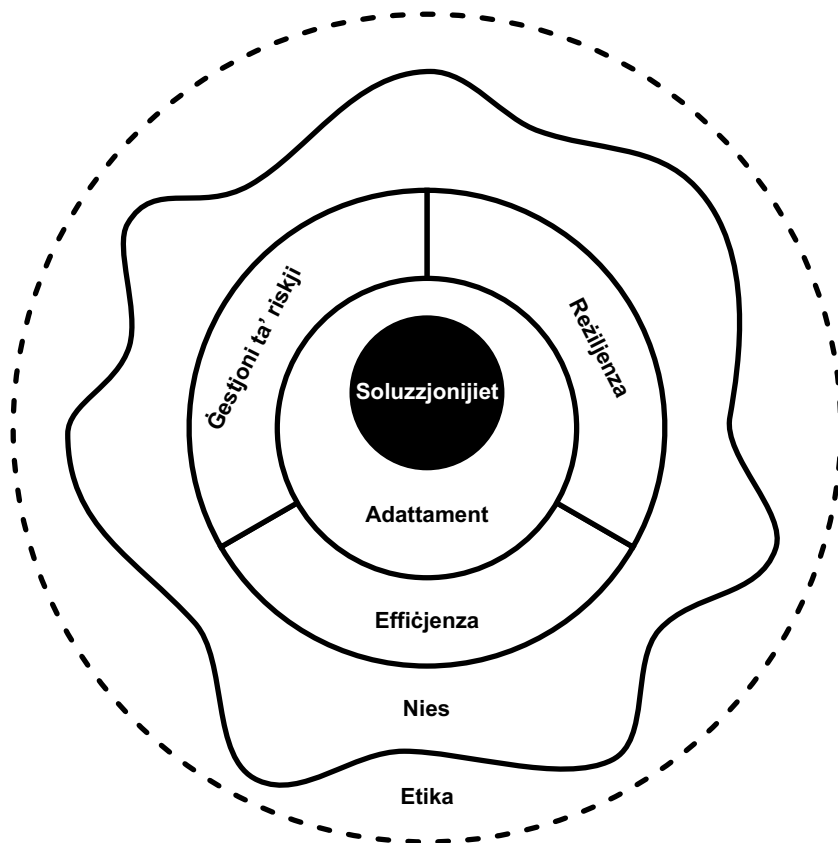
Kif tuża l-Kompass

Dan il-Kompass jista' jgħin lil dawk li jixtiequ jsiru mexxejja kif ukoll lil dawk esperjenzati. Mod wieħed ta' użu huwa li tmur permezz tal-mudell, tiskopri l-ispazji vojta, tipprijoritizzahom, u mbagħad tibda ttejjeb dawk l-imġieba fik innifsek billi tiżviluppa ħiliet u abitudnijiet ġodda.

Mod alternattiv huwa li tuża s-sistema ta' self-assessment, li tipproponi pjan li jista' jwassal għall-iżvilupp massimu.

(NOTA: is-sistema ta' self-assessment għaddejja taħt żvilupp.)

Fl-aħħar, minbarra individwi, it-trainers jistgħu wkoll jużaw dan il-mudell fil-korsijiet u workshops tagħhom. Tista' tistaqsi lill-partecipanti tiegħek biex jieħdu l-self-assessment u jagħtuk il-kodiċi tar-rapport tagħhom, u mbagħad tista' timporta l-kodiċijiet kollha fis-sistema ta' self-assessment biex toħloq lista ta' suġġetti li hija l-iktar utli għall-udjenza kollha tiegħek.



Hemm bżonn ta' mexxejja biex joħolqu riżultati, u jagħmlu dan permezz ta' ***soluzzjonijiet***. Għalhekk il-kategorija tas-soluzzjonijiet tinsab fil-centrali tal-mudell tal-imġieba fil-Kompass.

X'inhu soluzzjoni?

Dan il-Kompass juża l-kelma "soluzzjoni" b'mod wiesa' u b'diversi tifsiriet, inklużi:

- Ir-riżoluzzjoni ta' kunflitt
- Id-disinn ta' element żgħir
- It-titjib ta' proċess
- Proġett sħiħ jew programm

Hemm gerarkija tas-soluzzjonijiet: hemm daww kbar, bħal proġetti u programmi, li fihom hemm daww iżgħar, bħal innovazzjonijiet żgħar.

Min iddisinja s-soluzzjonijiet?

Xi kultant, il-mexxej huwa l-persuna li tiddisinja s-soluzzjoni (eż., kif issolvi kunflitt), iżda normalment il-mexxej jmotiva nies oħra biex iddisinjaw tali soluzzjonijiet.

Irrispettivament min iddisinja s-soluzzjonijiet, il-mexxej għandu juża ċerti imġieba biex jappoġġja d-

disinn korrett tas-soluzzjonijiet. Dawn huma l-imġieba deskritti f'din il-kategorija.

Deċiżjonijiet

Kull soluzzjoni jew azzjoni tirrappreżenta sett ta' **deċiżjonijiet**. Għalhekk il-kategorija tas-soluzzjonijiet għandha ħafna imġieba relatata mad-deċiżjonijiet. Madankollu, il-kategorija tissejjaħ "soluzzjonijiet" u mhux "deċiżjonijiet" għax id-deċiżjonijiet huma għodod, filwaqt li s-soluzzjonijiet huma dak li għandna bżonn.

Meta niġu għad-deċiżjonijiet, ftakar li ma tagħmilx deċiżjoni esplicita meta titlob hija wkoll deċiżjoni — deċiżjoni implisita.

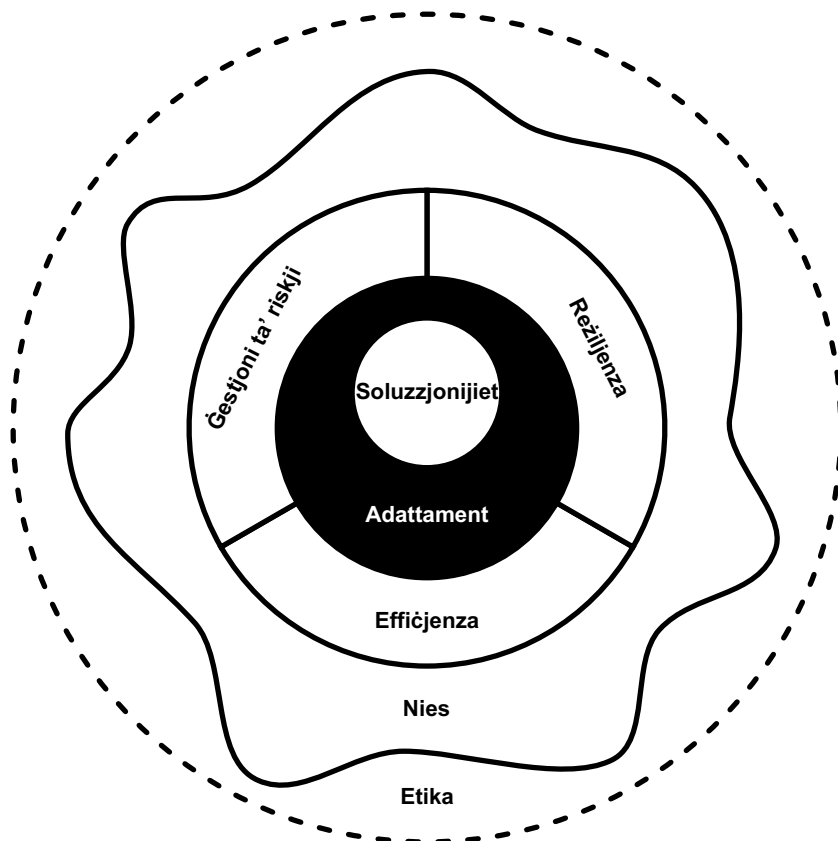
Adattament

Li jkollok soluzzjonijiet tajbin mhuwiex biżżejjed; irridu wkoll nadattaw għall-bidliet fl-ambjent tagħna u ntejbuhom biex niksbru riżultati aħjar. Għalhekk [l-adattament](#) huwa l-kategorija esterna madwar is-soluzzjonijiet.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa għall-mexxejja relatati mas-soluzzjonijiet:

1. Tiddireġgi l-ħafna deċiżjonijiet skont il-konformità tagħhom ma' viżjoni għal futur mixtieq.
2. Tiżgura li l-benefiċċji ta' xi ħaġa jagħmlu ġustifikazzjoni għall-investiment tagħha.
3. Tinqasam suġġetti kbar jew kumplessi fi fwejjeġ iżgħar u aktar maniġġabbli.
4. Tifhem il-bias kognittiv tiegħek u tal-persuni madwarek u tnaqqas l-impatt ta' dawn il-bias fuq id-deċiżjonijiet.
5. Titjeb id-deċiżjonijiet billi tqis perspektivi rilevanti u diversi.
6. Żid l-appoġġ ta' persuni influwenti billi tinvolvihom fid-deċiżjonijiet.
7. Tiżgura li l-fatturi kollha rilevanti u l-konnessjonijiet tagħhom jiġu kkunsidrati meta tagħmel deċiżjoni.
8. Tiżgura li hemm biżżejjed ħin biex tifhem u tesplora s-suġġett qabel ma tagħmel deċiżjoni.
9. Tiżgura li s-soluzzjonijiet ma jkunux limitati għal għażliet popolari u prevedibbli, iżda tqis ukoll id-disinn ta' soluzzjonijiet oriġinali.
10. Tagħżel is-soluzzjonijiet aktar sostenibbli u ta' kwalità għolja minn dawk li huma simili ġustifikabbli.
11. Tiżgura li l-implimentazzjoni tas-soluzzjoni mhijiex mgħaġġla, iżda li jinħoloq biżżejjed ħin biex tiġi pjanifikata minn qabel.
12. Tiżgura li s-soluzzjonijiet fil-qasam tiegħek huma kompatibbli ma' dawk li ħolqu oħrajn f'oqsma relatati.
13. Tiżgura li persuni rilevanti jkollhom fehim affidabbli ta' dak li jeħtieġ biex jiġu implimentati s-soluzzjonijiet (ħin, spiża, eċċ.).
14. Ma tieħux azzjoni eċċessivament konservattiva minħabba biża' ta' falliment iżda tieħu riskji imkejla u raġonevoli.



Il-kategorija ewlenija fil-Kompass hija [soluzzjonijiet](#). Ir-raġuni prinċipali għaliex għandna mexxejja hi biex niks bu riżultati mixtieqa, u dan isir billi niddisinjaw u mbagħad nimplimentaw is-soluzzjonijiet. Madankollu, kemm l-ambjent tagħna kif ukoll il-fehim tagħna tal-ambjent jinbidlu, u dan jeħtieġ li nadattaw għal dawn il-bidliet billi naġġustaw is-soluzzjonijiet tagħna. Għalhekk għandna bżonn nirrakkontaw il-kategorija tas-soluzzjonijiet bil-kategorija tal-[adattament](#).

Sorsi tal-bidla

Hemm diversi sorsi ta' bidla li għandhom jiġu monitorjati. Dawn is-sorsi jaqgħu f'zewġ kategoriji ewlenin:

- **Bidliet fil-fehim tagħna:** Mhuwiex possibbli, u lanqas ġustifikabbli, li nitgħallmu kollioz dwar is-suġġett qabel ma niddisinjaw soluzzjoni għalih. Għalhekk, hekk kif nitgħallmu aktar dwaru, nistgħu nirrealizzaw li s-soluzzjoni trid tinbidel biex tadatta għall-fehim aġġornat u imtejjeb tagħna.
- **Bidliet fl-ambjent:** Jista' jkun hemm diversi tipi ta' bidliet fl-ambjent tagħna, kemm internament kif ukoll esternament għall-organizzazzjoni, li jistgħu jbiddu s-sodisfazzjon tas-soluzzjoni jew anke jbiddu l-għanijiet u l-viżjonijiet tagħna.

Feedback

Il-feedback tal-utent huwa mod komuni kif tiskopri kif taġġusta, iżda mhux l-uniku mod. Barra minn

hekk, il-feedback innifsu jista' jitqies b'żewġ modi:

- Dak li l-persuni jgħidulek
- Dak li osservajt dwar in-nies

Is-sors it-tieni tal-feedback huwa aktar affidabbli għax in-nies normalment jgħaġġlu dak li jridu ma' kif jixtiequ jiġu evalwati skont ix-xewqat tagħhom.

B'mod aktar ġenerali, għandek tħares lejn żewġ affarijiet differenti:

- Dak li n-nies jeħtieġu
- Dak li n-nies iridu

L-ewwel wieħed jgħin lis-suċċess fit-tul tiegħek, filwaqt li t-tieni jgħin fis-suċċess fit-tul qasir tiegħek. Bħal ma' ħafna affarijiet oħra, trid tibbilanċja t-tnejn.

Prattiċità

Ftakar li jekk tipprova tagħmel kulhadd kuntent, ma tagħmel lil hadd kuntent. Dan hu ċ-ċavetta fl-aġġustament tas-soluzzjonijiet: Għajr l-aspetti [etici](#) li mhumieq negozjabbli, għandna nkunu kuraġġużi biżżejjed biex nidhlu linja xi mkien u neskludu xi aspettattivi sabiex inkunu nistgħu nadattaw biex insodisfaw sottogrupp mixtieq tal-udjenza.

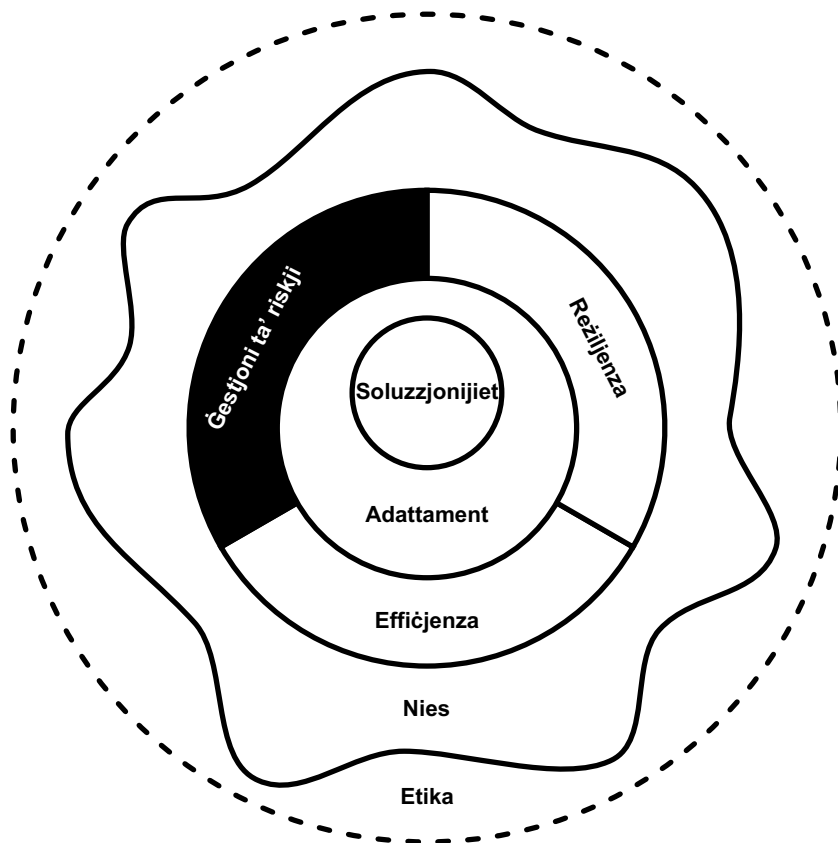
Issir reattiv

Hemm forma komuni ta' adattament eċċessiv li bil-mod bil-mod issir tweaking reattiv tas-soluzzjoni mingħajr ma tħares lejn l-għanijiet u l-viżjonijiet ta' livell għoli fuq naħa u l-ispiża tal-opportunità fuq l-oħra. Meta mexxejja u n-nies madwarhom jaqgħu f'din il-fossa, ix-xogħol tagħhom ma jipproduċi aktar ir-riżultati mixtieqa.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa għall-mexxejja fil-kategorija tal-adattament:

1. Tvalu l-viżjonijiet u l-għanijiet regolarment biex tiżgura li jibqgħu mixtieqa u aċċessibbli.
2. Tagġusta regolarment is-soluzzjonijiet fl-iżvilupp biex tiżgura li jibqgħu ġustifikabbli.
3. Tibqa' miftuħ biex tissostitwixxi s-soluzzjoni magħżula b'oħra li hija ġustifikabbilment aħjar.
4. Tiżgura li l-bidliet proposti fis-soluzzjonijiet huma ġustifikabbli skont il-fatturi rilevanti kollha qabel l-implimentazzjoni.
5. Tiżgura li l-fatturi kompetittivi li jaffettwaw soluzzjoni jiġu identifikati u mibdula kontinwament.
6. Tiżgura li l-items tax-xogħol jiġu rpriorizzati kontinwament, sabiex daww aktar importanti jirċievu aktar attenzjoni.
7. Tfitteż kontinwament modi biex ġustifikabbilment iżżid is-sodisfazzjon tal-partijiet interessati rilevanti.
8. Tiżgura li l-aspettattivi rilevanti jiġu evalwati kontinwament u ġustifikabbilment sodisfatti permezz tas-soluzzjonijiet.
9. Int dejjem proattiv u tteġġeġ lill-oħrajn biex ikunu proattivi wkoll.
10. Tirrevedi kontinwament il-passat biex tara kif tista' tagħmel deċiżjonijiet aħjar fil-futur.



Mexxej għandu jipproteġi lilu nnifsu, lit-timijiet tiegħu, u lill-organizzazzjonijiet tiegħu kontra s-sorsi potenzjali ta' problemi. Inkella, l-investimenti, ir-reputazzjoni, u affarijiet oħra ta' valur jkunu f'periklu.

Aċċettazzjoni ta' riskju

L-aċċettazzjoni ta' riskju hi naturali u meħtieġa għal kull mexxej. Madankollu, din it-tip ta' aċċettazzjoni ta' riskju, li hi parti mid-disinn tas-soluzzjoni f'dan il-Kompass, trid tkun mkejla u bilanċjata u ma jfissirx li m'għandniex bżonn protezzjoni. Thallix li l-mhux kuraġġujs li jagħmlu xi haġa jintuża bħala riskju.

Ammont ta' protezzjoni

Għand ikun hemm livell raġonevoli ta' protezzjoni: mhux wisq u mhux ftit wisq. Thallix il-bżonn ta' protezzjoni jsir ossessjoni għalik.

L-ammont it-tajjeb ta' protezzjoni mhux fiss, imma jiddependi fuq it-tip ta' soluzzjonijiet li qed taħdem fuqhom. Xi wħud huma sensitivi u jeħtieġu aktar protezzjoni, filwaqt li oħrajn jeħtieġu inqas.

Žmien

Xi mexxejja jillimitaw il-protezzjoni tagħhom għall-bidu tad-disinn jew l-implimentazzjoni ta' soluzzjoni. Madankollu, protezzjoni effettiva tibda qabel l-implimentazzjoni tas-soluzzjoni, filwaqt li għadha qed tiġi ddisinjata, għax il-protezzjoni tagħna tista' teħtieġ tip partikolari ta' soluzzjoni; u tkompli mill-inqas

sakemm l-implimentazzjoni tkun tlestiet, biex toħloq kopertura aħjar.

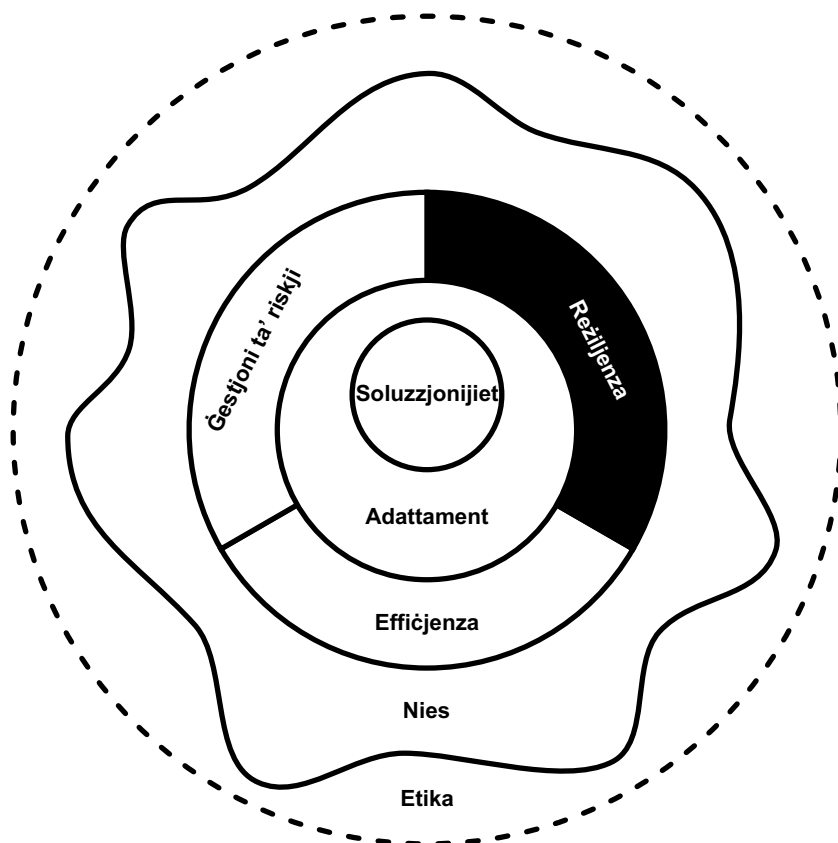
Spiza tal-protezzjoni

Il-protezzjoni, bħal ħafna affarijiet oħra, teħtieġ xi sforz u thalli l-implimentazzjoni ma' ċerti dewmienijiet f'ċertu perjodi. Mexxej tajjeb għandu jkollu l-abbiltà li jhegheg lin-nies biex jifhmu li dan l-investment hu ġustifikabbli minħabba s-savings ikbar li se jsiru fil-futur.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa tal-mexxej relatati mal-protezzjoni:

1. Tiżgura li l-inkertezzi rilevanti u l-konsegwenzi mhux mixtieqa jiġu kkunsidrati meta tagħmel deċiżjonijiet.
2. Tiżgura li d-deċiżjonijiet huma legali u li l-pretenzjonijiet illegali jiġu identifikati u indirizzati.
3. Tiżgura li r-regolamenti speċifiċi għax-xogħol tiegħek jiġu identifikati u rispettati shiħ.
4. Tiżgura li l-istandards u l-aħjar prattiċi rilevanti għax-xogħol tiegħek jiġu identifikati u kkunsidrati.
5. Tiżgura li n-nies rilevanti jiġu infurmati bid-deċiżjonijiet u japprovawhom formalment jekk meħtieġ.
6. Tiżgura li d-deċiżjonijiet u l-approvazzjonijiet, speċjalment dawk minn sorsi esterni, jiġu rrappurtati u jkunu segwibbli.
7. Tiżgura li l-informazzjoni kunfidenzjali tibqa' sigura.
8. Tipproteġi lit-tim tiegħek minn distrazzjonijiet, irritazzjonijiet u problemi b'mod raġonevoli.
9. Tfittex attivament problemi u ssolvihom ġustifikabbilment qabel ma jakkumulaw u jikbru.



Mexxejja tajbin għandhom jipproteġu lilhom infushom u lin-nies madwarhom. Madankollu, kwalunkwe livell raġonevoli ta' protezzjoni jhalli xi ammont ta' theddida potenzjali. Fi kliem ieħor, affarijiet hżiena jiġru, u meta jiġru, inti, it-tim tiegħek, u l-organizzazzjoni tiegħek trid tkun b'saħħitha biżżejjed biex tegħlebhom.

Reżiljenza personali

Din il-kategorija tal-Kompass għandha iktar imġieba relatati mal-mexxej innifsu milli kull kategorija oħra. Ir-raġuni hi li huwa ħafna aktar faċli għal mexxej reżiljenti li jkun etiku u pożittiv lejn in-nies madwaru.

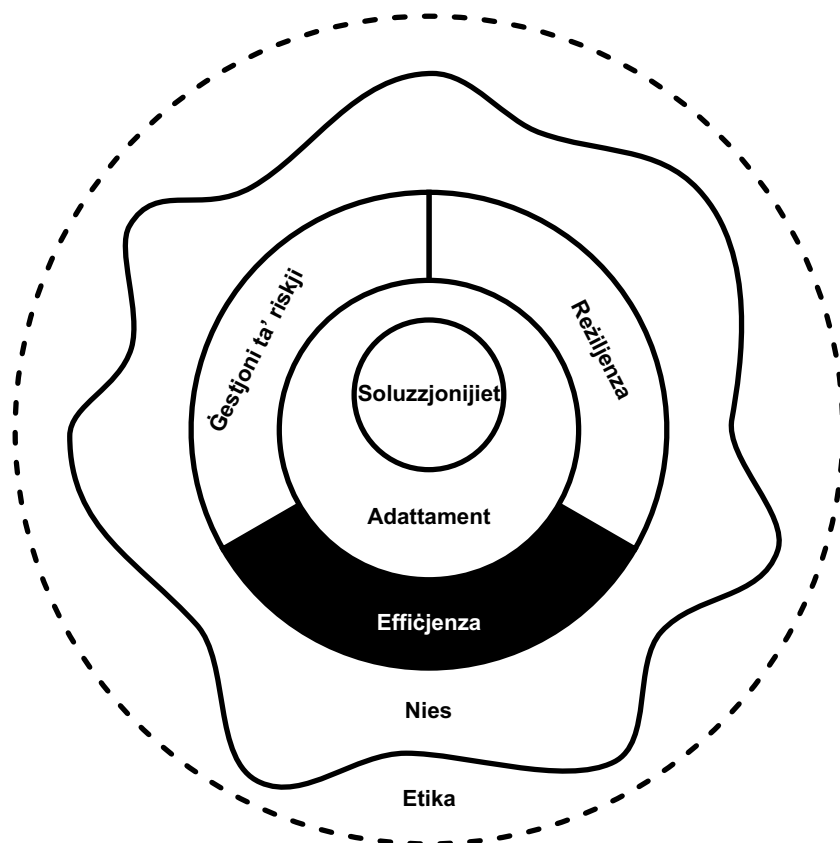
“Firefighting”

Xi mexxejja ma jqassmux biżżejjed sforz biex itejbu r-reżiljenza tagħhom għax huma occupati wisq jirreġgaw għal problemi ta' kuljum. L-essenzjali hawn hu li meta ma tinvestix fit-titjib tar-reżiljenza u l-protezzjoni, ikollok aktar problemi immedjati biex tindirizzahom. Thallix li tinqabad f'ċiklu vizzjuż bħal dan.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba ewlenin li mexxej għandu jkollu fil-kategorija tar-reżiljenza:

1. Tibni u żżomm reputazzjoni professjonali b'saħħitha u pożittiva.
2. Tibni relazzjonijiet effettivi mal-persuni li jaħdmu fil-qasam u l-industrija tiegħek.
3. Ma tħallix lilek innifsek limitat għall-kompiti uffiċjali biss iżda tikkunsidra wkoll li tagħmel affarijiet li jagħmlu sens għalik.
4. Tiżviluppa s-saħħa mentali tiegħek biex tegħleb sfidi emozzjonali.
5. Tinvesti primarjament fit-tkabbir ta' kapaċitajiet li jibqgħu rilevanti minkejja bidliet fit-teknoloġija, fis-suq, u fl-għażliet.
6. Timmaniġġja x-xogħol u l-ħajja tiegħek b'mod li tista' tegħleb problemi finanzjarji mingħajr diffikultà serja.
7. Tiegħu ħsieb is-saħħa fiżika tiegħek biex tiżgura li tista' taħdem u tgawdi l-ħajja għal żmien twil.
8. Tiżgura li l-għarfien u l-ħiliet tal-membri tat-tim huma tali li x-xogħol jista' jkompli jekk membru wieħed jew ftit membri ma jkunux disponibbli.
9. Tiżgura li hemm biżżejjed riżerva (ħin, flus, eċċ.) fl-implimentazzjoni ta' kwalunkwe soluzzjoni biex tkopri l-"unknown unknowns".
10. Dejjem ikollok pjan alternattiv meta l-pjan primarju ma jaħdimx.
11. Tiżgura li hemm sistema effettiva ta' verżjoni u backup għall-informazzjoni li inti u t-timijiet tiegħek toħloq.
12. Tiżgura li hemm biżżejjed ridondanza għat-teknoloġiji kritiċi li juża t-tim.
13. Taf lil min tmur meta teħtieġ servizzi speċjalizzati.
14. Tiżgura li s-soluzzjonijiet huma diversifikati biex ma jkunux soġġetti għall-istess riskji.
15. Tnaqqas il-komplessità tas-soluzzjonijiet meta possibbli u ġustifikabbli.



[Safeguarding](#), [reżiljenza](#), u l-effiċjenza huma meħtieġa għax trid tikseb riżultati speċifiċi permezz ta' [adattament](#) ta' [soluzzjonijiet](#). Bl-effiċjenza, trid tagħmel l-implimentazzjoni tas-soluzzjoni aktar malajr.

Velocità vs. direzzjoni

Ftakar li l-velocità hi pożittiva biss meta tkun qed tmur fid-direzzjoni t-tajba. Id-direzzjoni tiegħek hi stabbilita fil-kategorija tas-[soluzzjonijiet](#) u aġġustata fil-kategorija ta' [adattament](#). Dan huwa importanti li tfakkar għaliex xi mexxejja jiffokaw wisq fuq il-velocità u jinsa d-direzzjoni.

Governanza

Wieħed mill-fatturi li jgħinu fl-effiċjenza huwa kif xi deċiżjonijiet għandhom jiġu eskalati, għax l-eskalazzjonijiet normalment iżidu dewmien. Filwaqt li għandek tipprova tottimizza l-proċess, il-għan mhux dejjem hu li tneħħi l-eskalazzjonijiet għax huma wieħed minn [is-safeguards](#) tiegħek u mod kif tiżgura li qed tmur fid-direzzjoni t-tajba. Taqta' l-ebda direzzjoni għal velocità.

Triq iqsar vs. velocità oġhla

Tista' tikseb ir-riżultati mixtieqa aktar malajr b'żewġ modi:

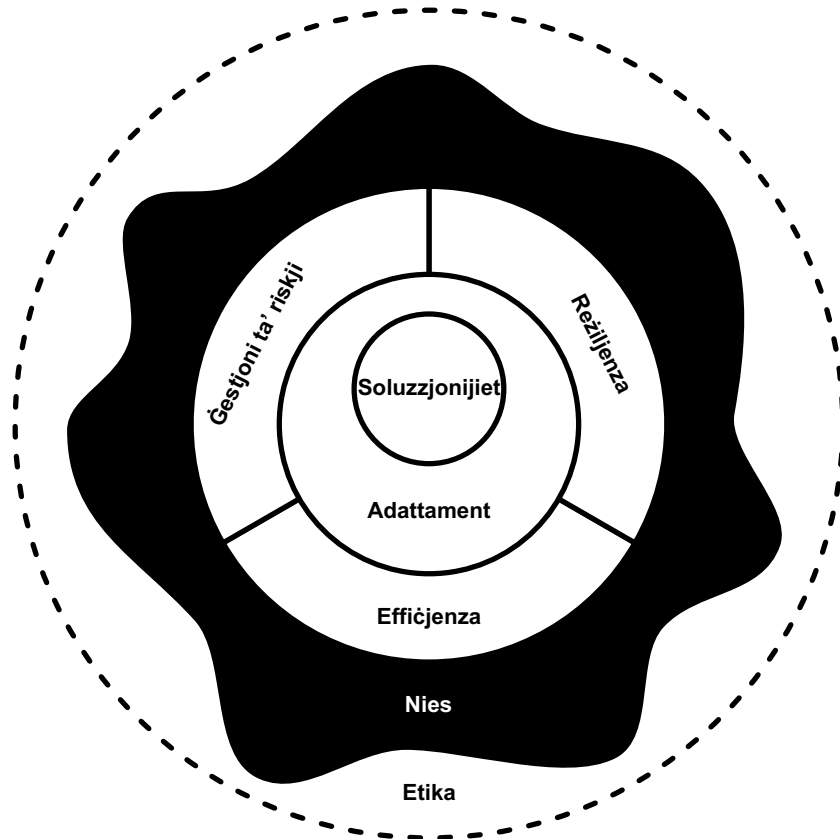
- **Tqassar it-triq:** Tżid il-valur tan-negozju meta tikseb l-istess riżultat b'output differenti li jeħtieġ investiment iżgħar.
- **Żieda fil-veloċità:** Ma' output partikolari, normalment possibbli li tmur aktar malajr mingħajr ma tħalli l-kwalità u b'hekk tħalli r-riżultati f'riskju.

Għandek tibbenefika mit-tnejn. L-ewwel wieħed huwa suġġett tal-kategoriji tas- [soluzzjonijiet](#) u [adattament](#), u t-tieni huwa dak li nimmiraw fil-kategorija tal-effiċjenza.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa tal-mexxej relatati mal-effiċjenza:

1. Ma tikkonfondix l-effiċjenza ma' ħidma eċċessiva, pressjoni, u okkupazzjoni żejda.
2. Tevita l-imbuttaturi u l-iskart billi tiffoka fuq l-aspett essenzjali tas-suġġett.
3. Tuża metodi disponibbli pubblikament u tagħmilhom tiegħek minflok tirre-inventa r-rota.
4. Tiżgura li meta tip ta' xogħol ikun irripetut, isir ftit aħjar mill-ħinijiet preċedenti.
5. Tikkunsidra li tautomattizza xogħol ripetittiv jew tistruttura l-fluss tax-xogħol meta ġustifikabbli.
6. Titgħalliem dwar diversi tipi ta' pakketti tas-software li jistgħu jkunu utli fir-rwol tiegħek u tużahom b'mod effettiv.
7. Tikkommanda l-emozzjonijiet tiegħek taħt stress u stimuli b'saħħithom u tnaqqas l-impatt tagħhom fuq id-deċiżjonijiet u l-imġieba tiegħek.
8. Tiddelegax ix-xogħol lill-persuni t-tajba u tikseb ir-riżultati mingħajr micromanagement.
9. Tiżgura li kollixi importanti hu dokumentat u maħżun b'mod li jkun faċli li jithares fil-futur.
10. Inti tistruttura u tippreżenta l-informazzjoni b'mod li jagħmilha faċli biex in-nies rilevanti jifhmuha.
11. Inti titkellem u tikteb b'mod ċar, komplut, iżda konċiż, biex tevita nuqqas ta' ftehim, frizzjoni, u ħela ta' ħin.
12. Inti tqassam l-attenzjoni u l-enerġija tiegħek fost l-affarijiet skont l-importanza tagħhom.
13. Inti ttejjeb l-effiċjenza billi tillimita l-ammont ta' xogħol li jsir b'mod parallel.
14. Inti tiżgura li l-prodotti li għandhom jitlestew kompletament qabel ma tagħlaqhom.
15. Inti dejjem tipprepara lilek innifsek għal dak li ġej, minn laqgħa sempliċi għal proġett kbir għal kriżi.
16. Inti puntwali, biex tevita li taħli l-ħin u l-enerġija mentali u biex tirrispetta lilek innifsek u lil ħaddieħor.



L-isfida ewlenija fil-kariga ta' mexxej hi li taħdem ma' persuni! Huwa diffiċli għax in-nies jgħibu ruħhom b'modi imprevedibbli, mhux kulhadd huwa l-istess, u ħafna nies għandhom interessi kunflittwali.

Sfida ewlenija vs. għan prinċipali

Tħallix li tħallat l-isfida ewlenija tal-mexxejja, li hi li taħdem ma' persuni, mal-għan prinċipali tagħhom, li hu li tikseb riżultati permezz ta' [soluzzjonijiet](#). Mingħajr soluzzjonijiet, m'hemm l-ebda raġuni biex taħdem ma' persuni. Li żżomm din il-karatteristika tal-Kompas f'moħħok hi importanti għax xi mexxejja jissakrifikaw kollox għal din il-kategorija, u dan jagħmel il-ħidma bla skop.

Min huma l-“persuni”?

In-nies li mexxej għandu jikkunsidra f'din il-kategorija huma:

- dawk li huma mmexxija mill-mexxej, u
- dawk li jistennu riżultati mill-mexxej:
 - persuni internament fl-organizzazzjoni (eż., manigġers)
 - klijenti esterni (jekk hemm)
 - regolaturi esterni
 - eċċ.

Għandna nkunu nistgħu wkoll naħsbu fl-organizzazzjonijiet bħala gruppi ta' persuni u għalhekk sugġett ta' din il-kategorija.

Hemm firxa akbar ta' nies fis-soċjetà li se jiġu impattati mis-soluzzjonijiet tiegħek, u għandhom jitqiesu wkoll, iżda dan huwa konsiderazzjoni [etika](#) separata minn dak li għandna f'din il-kategorija.

Bilanċ

Xi nies jemmnuh f'sistemi ta' tmexxija iebsa ħafna fejn kulhadd jikkontribwixxi għar-riżultati minhabba biża'. Xi nies jemmnuh f'sistemi ta' tmexxija ħfief ħafna, fejn in-nies jikkontribwixxu għar-riżultati biss jekk ikunu konvinċuti li jagħmlu dan. Bħal dejjem, iż-żewġ estremi huma problematiċi, u mexxejja effettivi jibqgħu madwar il-medja tas-sistema, jithalltu ftit lejn naħa waħda jew l-oħra skont is-sitwazzjoni.

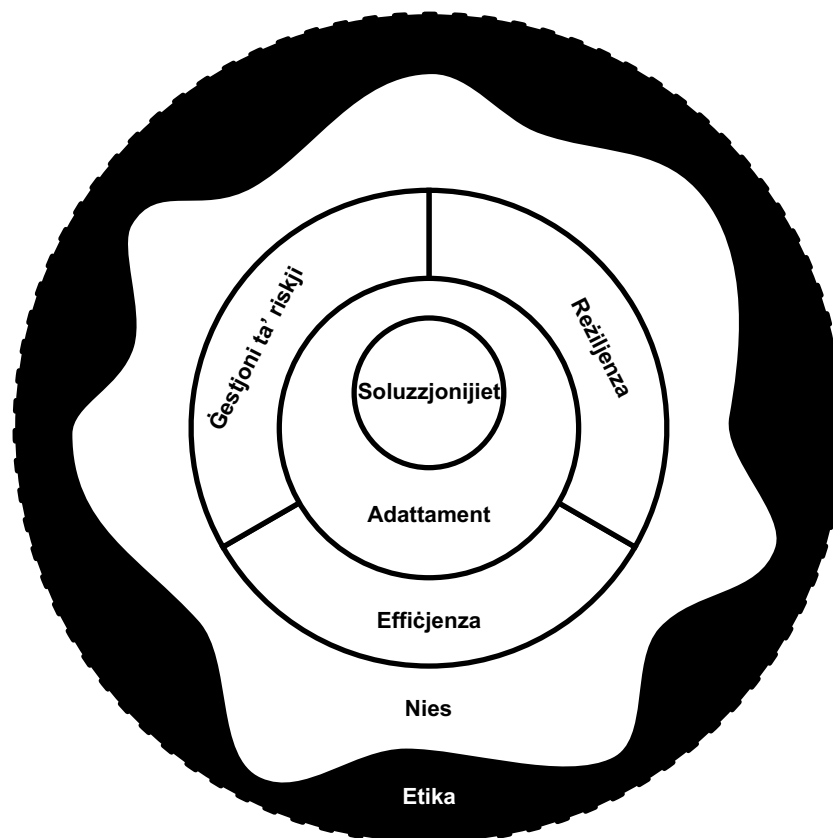
Natura

Hemm stili differenti ta' tmexxija, u kull wieħed huwa aktar naturali għal tip partikolari ta' mexxej. Jekk tipprova tadotta stil ta' tmexxija li ma jaqbilx miegħek, se titqies bħala fittizju, u ma tkunx tista' timmotiva n-nies b'mod suffiċjenti.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa tal-mexxej fil-kategorija tal-persuni:

1. Tidentifika lill-individwi u lill-organizzazzjonijiet kollha li jistgħu jaffettwaw il-moviment lejn il-viżjoni u l-kisba tal-għanijiet.
2. Tiżgura li n-nies madwarek jifhemu u, jekk possibbli, jemmen fil-viżjonijiet u l-għanijiet li jaħdmu għalihom.
3. Tifhem il-motivazzjonijiet tan-nies u l-organizzazzjonijiet rilevanti u tipprova toqgħod magħhom meta ġustifikat.
4. Tiġbor in-nies flimkien biex jagħmlu brainstorming u jipprovdulek informazzjoni, ideat u soluzzjonijiet utli.
5. Toħloq spazju sigur biex in-nies jagħtu l-opinjonijiet tagħhom, u tisma' biex tifhem, mhux biex tirrispondi.
6. Tiffaċilita lin-nies biex jaħdmu flimkien b'mod bla xkiel lejn il-viżjonijiet u l-għanijiet.
7. Tibilanċja ġentilezza u appoġġ ma' aspettattivi ċari u karisma.
8. Tagħmel ċar x'inhuma l-aspettattivi minn kull persuna mingħajr ma tagħmel dettalji eċċessivi.
9. Titkellem b'mod li jispira lin-nies biex jieħdu azzjoni.
10. Tirrikonoxxi u tapprezza l-kisbiet tan-nies b'mod xieraq.
11. Tirriżolvi konflitti bejn in-nies b'mod effettiv, ġust u sostenibbli.
12. Tnejn negozja b'mod effettiv għal soluzzjonijiet win-win.
13. Tinforma lill-manigiers tiegħek dwar l-iżbalji tagħhom imma tappoġġja d-deċiżjonijiet tagħhom jekk ma jinbidlux.
14. Tiżgura li n-nies ikunu jistgħu jkomplu jaħdmu jekk ma tkunx disponibbli għal perjodu qasir, twil, jew permanenti.



Ir-ring estern fil-mudell tal-imġieba tal-Kompass hu l-kategorija tal-etika. Bħala l-aħħar kategorija, twettaq is-sett kollu tal-imġieba u timmanifesta ruħha fuq kollox li nagħmlu.

Firxa

Ir-responsabbiltajiet etiċi tiegħek, bħala mexxej, huma lejn:

- In-nies li tmexxi
- L-organizzazzjonijiet li taħdem għalihom jew tikkontribwixxi magħhom
- Is-soċjetà usa' u l-ambjent

Qawwa vs. responsabbiltà

Kemm ikollok aktar qawwa, ikollok aktar responsabbiltà, u dan jinkludi wkoll ir-responsabbiltajiet etiċi. Għalhekk, mexxejja li huma wkoll maniġers għandhom responsabbiltà etiċi oġġettiva minn dawk li mhumiex maniġers.

Ġustifikazzjoni

Xi nies jemmnuh li li tkun etiku jhallas lura fil-perjodu twil u li jkun ġustifikat minn perspettiva tan-negozju; pereżempju, billi tibni reputazzjoni u fiduċja. Dan huwa perikoluż għax ladarba r-raġunijiet

tan-negozju jsiru ġustifikazzjoni għall-etika, jistgħu wkoll isiru raġuni biex tiġi mkeċċa l-etika meta ma jaqblux.

Aħna naġixxu b'mod etiku għax hi l-mod ta' ħajjitna, u m'għandniex bżonn ġustifikazzjoni tan-negozju għal dan.

Etika vs. liġi

Xi suġġetti etiċi huma koperti mill-liġi f'pajjiżi differenti, iżda dan ma jfissirx li l-liġi u l-etika huma ekwivalenti, għax hemm ħafna iktar konsiderazzjonijiet etiċi li jmorru lil hinn mill-liġi. Barra minn hekk, il-prinċipji etiċi jistgħu ma jaqblux mal-liġijiet kurrenti fil-pajjiż tiegħek, u dan hu kif ħafna movimenti ta' riforma soċjali jibdew. Għandek tifhem u tikkonforma mal-ħtiġijiet legali bħala [protezzjoni](#), u fuq dan kollu, taġixxi b'mod etiku bħala normi.

Jekk taħdem biżżejjed, x'aktarx se tiffaċċja deċiżjonijiet diffiċli fejn il-liġi u l-etika jikkontradixxu lil xulxin. Għandek tkun ippreparat u tkun taf liema wieħed trid tagħti prijorità meta dan jiġri.

Assolutizzmu

M'intix waħdek jekk taħseb li ma tistax taġixxi b'mod etiku 100% tal-ħin. Dan hu naturali, iżda m'għandekx tħallih jiddeċiedi biex tieqaf taġixxi b'mod etiku kompletament. Ipprova sempliċement tkun kemm tista' b'mod prattiku, u ittejjeb gradwalment.

Appoġġ għall-kategorija tal-persuni

Għandna naġixxu b'mod etiku għax hemm [nies](#) oħra fid-dinja. Għalhekk irridu nkunu nistgħu nżommu l-kategorija tal-etika f'din il-kuntest. B'mod ieħor, li tkun etiku mhuwiex l-għan finali (jekk le, kien ikun fil-qalba tal-mudell tal-imġieba), iżda huwa neċessità.

Konsegwenza prattika ta' dan il-punt hi għal dawk li jieħdu deċiżjonijiet: li tagħżel mexxej etiku ma jkunx biżżejjed; għandek tagħżel mexxej li jista' jappoġġja l-ħolqien ta' soluzzjonijiet u li wkoll jaġixxi b'mod etiku.

Imġieba

Dawn li ġejjin huma l-imġieba mixtieqa tal-mexxej relatati mal-etika:

1. Taġixxi b'mod etiku, anke meta jkun sfida li tagħmel dan jew meta ħaddieħor ma jkunx qed jaġixxi b'mod etiku.
2. Ikkunsidra ruġiek responsabbli għall-deċiżjonijiet li tista' kont għamilt imma ma għamiltx bħallikeku għamiltom.
3. Tispira, tirrispetta u tappoġġja l-imġieba etika fin-nies madwarek.
4. Ma tgħidx il-ħbiebi lilek innifsek jew lil ħaddieħor.
5. Żomm il-kelma tiegħek.
6. Tirrispetta l-privatezza tan-nies.
7. Ttratta n-nies b'mod ġust, mingħajr diskriminazzjoni skont sess, razza, reliġjon, eċċ.
8. Tikkunsidra bir-reqqa l-impatt ta' azzjonijiet fuq in-nies, l-organizzazzjonijiet, l-ambjent, il-wirt kulturali, eċċ.
9. Tfittix opportunitajiet li jbenefikaw kemm lilek kif ukoll lill-oħrajn u tevita sitwazzjonijiet ta' zero-sum meta possibbli.
10. Tipprova attivament ittejjeb il-benesseri tan-nies li jaħdmu għalik.
11. Tiggwida, tgħin, u tispira lin-nies madwarek biex jiżviluppaw il-kapaċitajiet tagħhom.
12. Titgħallem dwar il-kultura tan-nies li taħdem magħhom u tirrispettaha f'livell raġonevoli.
13. Ma tħallix lil ħaddieħor jinkulpa għall-iżbalji tiegħek u ma tieħdux kreditu għal dak li ħaddieħor għamel.
14. Taqbel ir-responsabbiltajiet tan-nies mal-kapaċitajiet u l-preferenzi tagħhom kull meta possibbli.
15. Tiddiskloq l-konflitti ta' interess tiegħek.