

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
---------------------	--------

CAPITOLO PRIMO: PARTE TEORICA

1.1 Cenni storici sulla psicologia del lavoro: l'attività di ricerca e selezione.	pag. 4
1.2 Sintesi sulle tecniche e sugli strumenti per la selezione del personale	pag. 7
1.2.1 Analisi del curriculum vitae	pag. 8
1.2.2 Colloquio/intervista	pag. 9
1.2.3 Metodi proiettivi e analisi grafologiche	pag.10
1.2.4 Test	pag.12
1.2.5 Assessment Center	pag.14
1.3 I canali e i metodi utilizzati in Italia per selezionare i collaboratori	pag.16
1.4 Aree oggetto di valutazione nella selezione e confronto tra diversi approcci	pag.20
1.5 Il punto di vista ontopsicologico sulla selezione della personale. Analisi della forma mentis del candidato e problema oggetto della ricerca.	Pag.26

CAPITOLO SECONDO: PROGRAMMA DELLA RICERCA

2.1 Problema della ricerca	pag.32
2.2 Oggetto della ricerca	pag.34
2.3. Gruppi analizzati: caratteristiche	pag.34
2.4 Problemi pratici	pag.35
2.4.1 Analisi bibliografia esistente	pag.35
2.4.2 Analisi della forma mentis	pag.36
2.4.3 Creazione del Test e somministrazione	pag.36
2.4.4 Analisi circa la validità del Test	pag.36
2.4.5 Analisi dei risultati	pag.36

2.5 Ipotesi di ricerca	pag.37
2.6 Metodi della ricerca	pag.37
2.7 Logica di elaborazione della ricerca	pag.44
CAPITOLO TERZO: ANALISI DEI RISULTATI DELLA RICERCA	
3.1 Risultati della ricerca: tabelle e grafici	pag.46
3.2 Correlazione tra Test Forma Mentis e Questionario Soddisfazione	pag.47
3.3 Correlazione risultati ottenuti nei 2 strumenti riguardo alle dimensioni “Responsabilità” e “Volontà”.	pag.50
3.4 Considerazioni sul test forma mentis compilato dal gruppo esperti	pag.52
3.5 Correlazione tra <i>forma mentis</i> e variabili indipendenti	pag.56
3.5.1 Correlazioni con la variabile “sesso”.	pag.57
3.5.2 Correlazioni con la variabile “età”.	pag.58
3.5.3 Correlazione con la variabile “vivere solo”	pag.59
3.5.4 Correlazione con la variabile “ordine di genitura”.	pag.60
3.6 Formulazione delle conclusioni provvisorie	pag.66
CONCLUSIONI	pag.69
BIBLIOGRAFIA	pag.71
ALLEGATI ALLA TESI	pag.76

*“La vera palestra dove si formano i giovani è l’azienda:
la prima categorica e assoluta scuola di vita, di azione e di intelligenza per il leader.
L’impresa è una scuola viva di attacco e contrattacco, è una scuola di azione e reazione continua,
dove si vede se c’è la bravura, il ritorno o la perdita.
Qualunque tipo di impresa è la più alta scuola che un giovane possa avere in questo mondo,
perché è l’azione viva con la vita, con la società, con i contrasti, e chi riesce è veramente un promosso.
Da questo si evince la necessità di rifare tutta la didattica, per risvegliare i giovani intelligenti
per farli entrare nell’impresa, non come parassiti, bisognosi di un impiego,
ma come palestra per realizzare le proprie ambizioni,
prima all’interno di quell’azienda e successivamente in altre, senza fine finché sono capaci.”*

Prof. Antonio Meneghetti¹

INTRODUZIONE

La mia tesi focalizza l’attenzione sul problema della selezione del personale da assumere in azienda, partendo dalla constatazione della sempre più frequente difficoltà per gli imprenditori nel trovare collaboratori veramente capaci, vincenti, e con il “giusto” atteggiamento mentale verso il lavoro.

Analizzando la letteratura esistente sull’argomento, ho riscontrato che gli approcci e i metodi comunemente applicati dalle società di selezione o da professionisti del mestiere si limitano a valutare i candidati sulla base di: conoscenze, competenze professionali, intelligenza, attitudini, motivazione, personalità.... escludendo quasi del tutto la “mentalità della persona”, il suo modo di approcciare l’azienda, il capo, il lavoro: insomma, la sua *forma mentis* lavorativa.

Ho quindi incentrato la mia ricerca empirica su questa nuova area di valutazione per la scelta dei collaboratori, come alternativa ai parametri di scelta dei candidati comunemente presi in esame: si tratta dell’analisi della mentalità giusta per intraprendere un efficace percorso professionale che si riveli funzionale sia per l’azienda che per il lavoratore.

Dopo aver dato una definizione alla *forma mentis*, ed aver descritto i parametri che la costituiscono, l’obiettivo è stato quello di creare uno strumento che la potesse misurare in modo oggettivo e scientifico, permettendo di individuare efficacemente il candidato da scegliere. E’ stato dunque creato il *Test Forma Mentis*, utilizzando le fondamentali

¹ Citazione tratta da: Meneghetti A., *Economia e Politica*. Psicologia Editrice, Roma 2002c, pag. 74.

coordinate fornite dalla Scienza Ontopsicologica nei libri *Economia e Politica*, *La Psicologia del Leader*, *L'arte di vivere dei saggi*, *IsoMaster*, e nei testi della F.o.i.l.² *Personalità Impresariale*, *Psicologia Manageriale*, *Psicologia dell'Organizzazione*.

La **novità** proposta nella mia tesi, rispetto ad altri lavori esistenti sul tema, riguarda dunque la **formalizzazione di una nuova area di analisi dei candidati, denominata Area della Forma Mentis**, e la creazione del relativo **Test Forma Mentis**.

La **validità e l'attendibilità** del *Test* nel misurare la *forma mentis* ideale, è stata sperimentata e dimostrata somministrando lo strumento al “Gruppo degli Esperti”, cioè un *campione* di professionisti (ontopsicologi ed imprenditori), che si distinguono per la loro esperienza nel lavoro con le persone.

L'ipotesi di ricerca sperimentale è la seguente: esiste una specifica *forma mentis* lavorativa, in possesso della quale il candidato ad una selezione dovrebbe essere preferito rispetto ad altri, a prescindere dalle minori o maggiori competenze tecnico – professionali dei concorrenti allo stesso posto di lavoro. Si vuole dimostrare che, la persona in possesso di questa *forma mentis*, sarà un collaboratore efficace e porterà soddisfazione all'imprenditore, a differenza di coloro che hanno *forma mentis* di livello basso. Di conseguenza, è meglio scegliere una persona meno qualificata dal punto di vista professionale ma con il giusto atteggiamento mentale, perché basterà formarla negli aspetti tecnici.

Al fine di verificare questa ipotesi, è stata attuata, lungo un arco di tempo di un anno e mezzo, una procedura di indagine che prevedeva la somministrazione del *Test Forma Mentis* ad un gruppo di n° 104 persone in cerca di lavoro, che si candidavano a diverse selezioni. Di questi candidati, n° 52 hanno trovato lavoro ed è stato quindi possibile somministrare un *Questionario di Soddisfazione Impresa* al capo aziendale dopo circa 1-3 mesi dalla assunzione della persona. Il *Questionario* è stato creato sulla base delle dimensioni costituenti la *forma mentis* e la sua utilizzazione ha permesso di rilevare la **correlazione** tra la soddisfazione dell'impresa riguardo la persona assunta ed il livello di *forma mentis* risultante dal *Test* precedentemente compilato dal candidato.

Il **valore teorico** di questa tesi consiste nell'aver dato una efficace sintesi della vasta letteratura esistente sull'argomento della selezione, confrontando approcci, metodi, tecniche e criteri di valutazione del candidato generalmente utilizzati nel mondo e in Italia, ed evidenziando le innovative indicazioni della scienza Ontopsicologica come base ed ispirazione della mia ipotesi di ricerca. Il **valore pratico** del mio lavoro di ricerca, consiste nella creazione di un nuovo strumento per la selezione, basato sulle

² Formazione Ontopsicologica Interdisciplinare Leaderistica.

indicazioni pratiche che l'Ontopsicologia fornisce riguardo al mondo impresariale, un Test che tende a misurare un elemento fino ad ora mai preso in esame da altri test attitudinali: la *Forma Mentis* del collaboratore da inserire in azienda. Questo metodo diventa uno strumento di facile applicazione ed utile ad orientare nella scelta tra più candidati alle selezioni, evidenziando come “pensa” quella persona e quindi come tende ad operare nella sua vita (personale e professionale).

PRIMO CAPITOLO

1.1. CENNI STORICI SULLA PSICOLOGIA DEL LAVORO: L'ATTIVITA' DI RICERCA E SELEZIONE PROFESSIONALE.

La Psicologia del Lavoro (o Psicologia Organizzativa) nasce come branca della Psicologia scientifica agli inizi del 1900, ad opera dello psicologo W. Stern che con il termine *Psicotecnica* definì lo studio delle attività professionali. In questo periodo gli psicologi iniziavano ad interessarsi delle attività nelle fabbriche e sorsero numerose ricerche nell'ambito del mondo del lavoro. Il primo ufficio destinato ad orientare le persone nell'inserimento lavorativo, fu fondato in Germania nel 1902 e successivamente nel 1907 in USA e nel 1922 nella ex URSS. La prima guerra mondiale stimolò la diffusione della psicologia del lavoro e della selezione professionale, perché le metodologie di selezione venivano utilizzate da tedeschi ed americani per scegliere soldati idonei a quel tipo di professione.

Fra i nomi più importanti all'interno della psicologia del lavoro ricordiamo lo scienziato tedesco Hugo Mustemberg (allievo di W. Wundt), il quale all'inizio del '900 propose di suddividere il processo di selezione in due tappe:

- analisi psicologica della attività per la quale si sta cercando una persona;
- psicodiagnostica: fase in cui, attraverso l'applicazione dei metodi psicodiagnostici, si va a vedere se una persona ha le qualità necessarie per svolgere un certo lavoro.

Un altro studioso al quale dobbiamo contributi basilari alla psicologia dell'Organizzazione è Federic Taylor, il quale introdusse, agli inizi del '900, quello che oggi conosciamo come "mansionario" dei compiti e dei ruoli, cioè le istruzioni scritte riguardo a quelli che sono i compiti e le mansioni del lavoratore durante la giornata lavorativa.

La Psicologia del Lavoro oggi considera l'attività professionale come un processo, un percorso che si articola in diverse tappe: compito dello specialista di orientamento, oltre ad offrire il supporto psicologico lungo l'intero percorso di vita professionale, è di aiutare la persona affinché scelga il lavoro adeguato alle proprie caratteristiche e potenzialità. Chi si occupa di Selezione professionale ha invece l'obiettivo di analizzare se le proprietà personali di un candidato corrispondono ai requisiti che un certo ruolo lavorativo richiede, in modo tale che l'adattamento e il rendimento al lavoro siano il più

efficaci possibile. In tutto questo percorso la psicologia, a partire dai primi pionieri dell'inizio del '900, ha dato negli anni ricchi e preziosi contributi.

La selezione è un momento in cui la realtà aziendale effettua un'analisi di congruenza tra le proprie esigenze e ciò che il mercato del lavoro offre, identificando tra diversi candidati le persone più idonee per le loro caratteristiche, qualità, abilità, attitudini, conoscenze e competenze, a ricoprire determinate posizioni professionali, con soddisfazione sia del singolo che della struttura organizzativa in cui vanno ad inserirsi (Gandolfi G., 2003- pag 20). È un processo articolato su diversi livelli o fasi che si estrinsecano in attività successive:

- 1) definizione del profilo professionale ricercato (competenze e qualità necessarie);
- 2) recruiting: vaglio curriculare e primo *screening* delle candidature;
- 3) iter di selezione dei candidati da sottoporre ad una serie di fasi;
- 4) scelta finale della persona da ingaggiare.

Il processo di ricerca e selezione del personale è una complessa operazione di individuazione di risorse umane ed un momento gestionale particolarmente delicato, visto che il suo esito può favorire o penalizzare l'azienda (Gandolfi G., 2003- pag. 15).

La prima e fondamentale attività da svolgere affinché tutto il processo di selezioni e risulti efficiente, è quella di definire in maniera chiara quali candidati si deve cercare, e quindi quale tipo di collaboratore serve all'organizzazione, per formalizzare in modo corretto la richiesta dei posti vacanti. In sostanza: quali conoscenze di base, quali competenze e attitudini professionali, quali caratteristiche di personalità i candidati dovranno avere. Il procedimento generalmente diffuso per poter definire le competenze richieste nei candidati, è composto da tre fasi (corso sulla "Selezione del personale", prof. S. Manichev -S. Pietroburgo, 2003):

1. definire scopi e criteri del lavoro ritenuto efficiente;
2. definire le azioni che portano al raggiungimento del successo lavorativo;
3. definire le qualità/competenze professionali che garantiscono tale successo.

Come già negli anni '20 aveva proposto in maniera pionieristica Mustemberg, per poter individuare un elenco di competenze professionali significative per il posto vacante, occorre anzitutto fare un'analisi delle esigenze legate a certi tipi di attività. I metodi oggi utilizzati più frequentemente sono:

- Intervista: vengono intervistati i lavoratori riusciti e con esperienza, oltre che i dirigenti, per giungere a descrivere le mansioni, il comportamento lavorativo, le competenze necessarie per il lavoro efficiente.

- Osservazione: osservazione continua (durante l'intera giornata lavorativa) oppure selettiva (in orari stabiliti nei diversi giorni della settimana di lavoro).
- Metodo degli incidenti critici (*Critical Incident Technique*) elaborato da R.J. Flanagan ed utilizzato per evidenziare come si svolge correttamente quel tipo di attività, oltre che per individuare gli errori tipici nel suo svolgimento. Il risultato di questo metodo è un elenco di situazioni o comportamenti valutabili come azioni efficienti o non efficienti, utili per poter formalizzare le esigenze critiche di una certa attività professionale che viene quindi descritta in modo funzionale.
- Questionari standardizzati per la descrizione dell'attività: come ad esempio il Questionario delle mansioni PAQ (*Position Analysis Questionnaire*) di E.J. McCormick. Si tratta di uno strumento strutturato utile per l'analisi dell'attività professionale attraverso la definizione dei modi generali del comportamento umano nelle diverse attività lavorative.

L'attività di selezione va distinta dall'attività di *recruiting*, la quale ha la funzione di individuare candidature da vagliare e da inserire in un iter di selezione: il termine *recruitment*, inteso generalmente come reclutamento, deriva dal francese *recrue* (ricrescita), ed è un momento fondamentale di tutto il processo. Si tratta di attingere a diversi canali (inserzioni, ricerca diretta, elenchi, Internet...) per poi iniziare a fare un primo vaglio curriculare, una "scrematura" delle candidature per individuare un sufficiente numero di candidati coerenti con il profilo ricercato (almeno in termini esperienziali, formativi etc...), e quindi saranno minori i tempi successivi dedicati alla vera e propria attività di selezione e scelta finale.

Va tenuto presente che quando gli scopi di certi metodi di selezione utilizzati non sono chiari, cioè "trasparenti" agli occhi dei candidati, possono spingere a rinunciare alle successive fasi di selezione e questo ovviamente incide poi sulla possibilità oggettiva della scelta. In questi casi si parla di bassa *validità sociale* o accettabilità sociale della selezione. Esistono dei fattori in grado di incidere su questo parametro, come ad esempio il fatto di dare informazioni ai candidati circa la cultura aziendale, gli obiettivi dell'organizzazione, la possibilità di carriera e di crescita professionale; la comprensione del ruolo, delle competenze e delle intenzioni dei selezionatori, delle loro attese rispetto ai candidati, e in generale la comprensione dei metodi diagnostici ai quali si è sottoposti; la possibilità di avere risposte etc. Per riportare qualche esempio concreto, si pensi che i test sono fra i metodi diagnostici meno trasparenti per i candidati, ed hanno quindi il più basso grado di validità sociale, mentre i metodi più

apprezzati dai candidati che si sottopongono alle selezioni risultano essere i metodi dell'*Assessment Center* (del quale parleremo nel paragrafo 1.2.5).

L'obiettivo dell'iter selettivo consiste nell'individuare persone da inserire nell'organizzazione il più possibile coerenti alle caratteristiche del profilo delineato, così da soddisfare le richieste organizzative in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali. La finalità ultima di un iter di selezione è quella di inserire persone nella struttura organizzativa con vincoli di tempo, di costo e di qualità/quantità ispirandosi a criteri di efficacia ed efficienza nel modo di operare e nel tipo di risultati perseguiti. In un contesto competitivo caratterizzato da una concorrenza sempre più accentuata, di mercati saturi e di adeguamento o allineamento di prodotti e di prezzi, il vantaggio competitivo delle aziende, se basato unicamente su elementi *hard*, senza che si tenga conto della componente delle risorse umane, tenderà a svanire in tempi sempre più rapidi. Le persone, la loro individualità e il loro modo di essere, come contributo essenziale alla comunità, non sono riproducibili: quindi la riuscita e il successo dell'impresa di oggi, trae origine dalle capacità del personale e dalle competenze dei dirigenti, fattori che consentono di tenere testa al dinamismo ambientale e di organizzare il funzionamento del sistema aziendale (Gandolfi G, 2003-pag 21). Per questo un'azienda è tanto più idonea a rispondere proporzionalmente alle sollecitudini del contesto e del mercato sempre più dinamico e concorrenziale, quanto più i suoi collaboratori sono efficaci ed efficienti e tali da consentire un giusto vantaggio competitivo, normale conseguenza dell'arte di selezionare, inserire, sviluppare e trattenere individui di potenziale, ossia talenti, *high flyers* (giovani ad alto potenziale). Partendo dall'idea per cui il successo di un'impresa deriva dalle persone e in particolare da una eccellente combinazione di talenti individuali, le attività fondamentali sulle quali investire saranno in primo luogo il reclutamento e la selezione, e poi le politiche formative e di sviluppo idonee ad assicurare la crescita professionale degli inseriti e la loro motivazione a rimanere con l'impresa.

1.2. SINTESI SULLE TECNICHE E SUGLI STRUMENTI PER LA SELEZIONE DEL PERSONALE.

La Psicologia contemporanea dispone di vari metodi per selezionare il personale da assumere, creando una combinazione di due o tre tipi fra i seguenti:

- Analisi dei documenti della persona (curriculum vitae, attestati, referenze...).
- Intervista/colloquio.
- Metodi Proiettivi e Perizie grafologiche.

- Test (di intelligenza, attitudinali, di personalità...);
- *Assessment Centre* (Analisi della dinamica di gruppo)

Si propone ora una breve riflessione circa la *validità* di alcuni dei metodi diagnostici atti a misurare le competenze necessarie a ricoprire efficacemente un ruolo con la percentuale minima di errore. Ricordiamo che la validità dei metodi di selezione si esprime con il coefficiente di correlazione tra i valori diagnostici e gli indicatori dell'attività professionale efficiente. Tanto più alta è la validità del metodo, maggiore sarà la possibilità di trovare un candidato idoneo professionalmente, e diminuirà di conseguenza la probabilità dell'errore diagnostico. Vediamo la tabella seguente:

Metodo Diagnostico	Validità	
	Min	Max
L'intervista/colloquio	0,00	0,25
Test dei raggiungimenti	0,10	0,20
Test di intelligenza	0,20	0,30
Test della personalità	0,20	0,40
Metodi di situazione	0,20	0,30
Metodi biografici	0,40	0,70
Assessment center	0,40	0,75

Tabella n° 1.1 - I diversi metodi di selezione hanno una validità diversa. La tabella mostra il diapason della validità dei metodi diagnostici. Fonte: università di S. Pietroburgo, dispense del prof. S. Manichev, Corso sulla selezione del personale- giugno 2003.

La conoscenza e la capacità di utilizzare diversificati strumenti di selezione, applicati in maniera integrata, consente: 1). maggiori margini di *attendibilità* del materiale e delle informazioni raccolte; 2). maggior *validità* delle considerazioni, conclusioni, giudizi a cui si perviene; 3). maggior *predittività* in funzione di considerazioni previsionali, di riflessioni e valutazioni prospettiche riferite al tipo di *performance* che una persona potrà mettere in gioco in azienda. Occorre in sostanza il saper utilizzare una metodologia capace di integrare strumenti differenziati tali da assicurare al processo una maggior validità, attendibilità, obiettività e predittività.

Va tuttavia ricordato che qualsiasi strumento di selezione si utilizzi, non si otterrà mai una valutazione *tout court* sulla persona, ma si potrà solamente verificare la coerenza tra variabili osservate e variabili di riferimento (cioè il profilo professionale target).

Iniziamo ora a descrivere brevemente i principali strumenti di selezione del personale, con particolare attenzione al Test, considerando che la presente ricerca focalizza l'attenzione su tale tecnica.

1.2.1. ANALISI DEL CURRICULUM VITAE

Il curriculum (accompagnato da una lettera di motivazione della candidatura) è il veicolo comunemente accettato e diffuso attraverso il quale il candidato presenta se stesso alle aziende o alle società di selezione, fornendo una serie di informazioni

oggettive sul profilo professionale, accademico ed anagrafico di un individuo, rivelando nel contempo alcuni aspetti della personalità e del carattere (ad es. si può analizzare l'impostazione grafica, la cura dei particolari, la minore o maggiore capacità di sintesi, il nome della scuola frequentata, gli hobbies: tutti elementi da cui si evincono le inclinazioni, l'ambiente di provenienza e l'educazione ricevuta).

1.2.2. COLLOQUIO/INTERVISTA

Il colloquio, combinato con l'analisi del curriculum, è lo strumento di selezione che viene più utilizzato, e questo non solo per la facilità di utilizzo, ma anche perché consente una comunicazione a due vie tra l'organizzazione e il candidato, permettendo una raccolta di informazioni verbali e non verbali. In base al grado di strutturazione possiamo avere il colloquio libero (senza griglie predeterminate); colloquio non strutturato; strutturato; semistrutturato; pilotato; sotto stress. Oggi è diffuso il colloquio semilibero o semipilotato, nel quale il candidato può fare domande e il selezionatore può non seguire un proprio standard di interrogazione (Gandolfi, G. 2003, pag.34). Per ciò che concerne la finalità, abbiamo la seguente classificazione: intervista storica; intervista comportamentale; intervista situazionale; intervista professionale. La fase finale di questa tecnica è la valutazione, cioè l'elaborazione dei dati raccolti, l'eventuale attribuzione di punteggi su variabili esplorate, la stesura di un profilo, la valutazione della coerenza/convergenza con i profili di riferimento.

Non esiste uno schema universale del colloquio, e questa non strutturazione è forse uno dei motivi del basso livello di validità di tale metodo diagnostico (vedere tabella sopra). Va infatti ricordato che il colloquio è un metodo che, per quanto strutturato e predefinito nella serie di domande da fare, è soggetto a possibili errori da parte del selezionatore, il quale deve cercare di attivare un processo osservativo teso ad una registrazione dei fatti la più obiettiva possibile, la meno influenzata/inquinata da filtri interpretativi soggettivi che limiterebbero fortemente l'attendibilità delle considerazioni espresse e del materiale raccolto. Ai fini di garantire maggiore "scientificità" al metodo, alcuni psicologi di matrice comportamentista, propongono il concetto di *standardizzazione* applicato al colloquio, intendendo con ciò il tentativo di vedere la "situazione di colloquio" come un contesto stimolo standard, in cui il selezionatore osserva modalità di percezione, elaborazione e reazione di candidati diversi allo stesso contesto, per cogliere le differenti modalità di gestione dello stimolo e di reazione ad esso, come elementi indicativi di differenze individuali espresse in reazione a contesti "simili".

1.2.3. METODI PROIETTIVI E ANALISI GRAFOLOGICHE

I metodi proiettivi si servono della produzione spontanea del soggetto (disegni, grafie, libere associazioni...), cioè produzioni libere che offrono un materiale utilizzato nella diagnostica psicologica per lo studio della personalità e si basano sul meccanismo psicologico della proiezione, introdotto da S. Freud alla fine dell' '800, che consiste nell'attribuire ad altri o al mondo esterno, sentimenti e qualità proprie, mediante un processo inconscio. La proiezione è quel processo inconscio attraverso cui il soggetto organizza e struttura un'esperienza, proiettando inconsapevolmente in essa il suo mondo interiore, e quindi la struttura della sua stessa personalità. Su tale presupposto sono nati i metodi proiettivi, nei quali si "provoca" sperimentalmente la proiezione mediante uno stimolo esterno non strutturato: la proiezione avviene mentre il soggetto cerca di definire lo stimolo, cioè nel tentativo attivo e spontaneo di dare un significato al materiale non strutturato, rivelando così i principi della propria strutturazione psichica. La caratteristica comune a tutte le tecniche proiettive, è di partire da una situazione standardizzata, uguale per tutti i soggetti e questo permette di confrontare tra loro le prestazioni di diversi soggetti, conferendo al metodo un carattere di obiettività scientifica (Gandolfi G., 2003- pag. 326). Le possibilità messe in luce dai metodi proiettivi per lo studio della personalità hanno stimolato lo sviluppo di un'intera serie di metodi che oggi vengono riuniti sotto il generico termini di tecniche proiettive, con applicazioni in ambito evolutivo, formativo, didattico, pedagogico, orientativo, clinico, psichiatrico, neuropsicologico, aziendale, professionale e sportivo.

Esistono vari test proiettivi creati da psicologi appartenenti a scuole diverse, come il *Test dei colori di Luscher*; *Il test della scelta degli alberi*; *Associazione a parole-stimolo* (Jung oppure Orbison); *P.F.S. (Picture Frustration Study)*; *Reattivo di disegno* di E. Wartegg; *Il test dell'albero* di K. Koch; *M.R.O. Modello delle relazioni oggettuali* di H. Philipson; lo *Zulliger Test* e a titolo di esempio si propongono alcune spiegazioni:

- **Test Rorschach:** è una tecnica proiettiva, basata sull'interpretazione di 10 macchie o tavole standardizzate, su cui sono prodotte delle immagini simili alla macchia di inchiostro su un foglio e che poi viene piegato. Il soggetto deve interpretare liberamente le macchie e l'interpretazione delle sue risposte consente di avere una diagnosi che investe la personalità completa del soggetto (affettività, adattamento sociale, tipo e livello di intelligenza, rivelando anche eventuali disturbi psichici).
- **Il test della figura umana** di Goodenough e Harris: è una tecnica di interpretazione e valutazione della personalità in cui il disegno realizzato dal soggetto su carta bianca offre diretta testimonianza della proiezione del soggetto, dell'immagine del

proprio corpo o meglio del proprio io. Nell'analisi del disegno si tiene conto di vari dati: formali (grandezza, posizione, atteggiamento...), grafologici (tratto, pressione) e di contenuto (diverse parti del corpo e loro dettagli).

- **T.A.T.:** test di appercezione tematica di H.A. Murray, è un test tematico che permette di conoscere emozioni, atteggiamenti e processi cognitivi del soggetto, il quale interpreta le singole macchie partendo da venti immagini e inventando una storia su ciò che può esser successo prima e su cosa accadrà dopo.
- **T6D:** il Test 6D è uno degli strumenti psicodiagnostici in uso nella metodologia ontopsicologica. In tale tecnica proiettiva non strutturata viene dato solo il soggetto dei sei disegni, che la persona può realizzare liberamente seguendo la propria fantasia, in un preciso ordine: un albero, un uomo, una donna, la famiglia di origine, la propria situazione attuale, lo scopo o situazione futura. I disegni devono essere fatti in un tempo unico e mostrati globalmente e dalla interpretazione si evidenzia il prospetto generale di un essere umano in senso psicodinamico e il suo atteggiamento esistenziale di fondo. La valutazione dei disegni avviene in due momenti: 1)interpretazione relativa alla grafica ; 2)interpretazione relativa al simbolismo, dove (ad esempio) *l'albero* rappresenta la situazione psicobiologica individuale, quindi esprime la situazione olistica dell'individuo nel contesto ambientale ed il livello di stabilità psicologica e sociologica del soggetto; il *disegno della situazione futura* rappresenta ambizioni, ideali o situazione prossima a cui il soggetto aspira, e quindi ci segnala la direzione dell'ambizione esistenziale del soggetto, i suoi riferimenti di valore: se il disegno esprime vivacità, interesse, soddisfazione, vuol dire che il soggetto sta coordinando la sua vita all'autorealizzazione (Meneghetti, 1995 pagg. 269-273).

Per ciò che riguarda le **analisi grafologiche**, diciamo che esse partono dal presupposto che la scrittura è un *linguaggio simbolico*, i cui segni comunicano dei messaggi “in codice” che l'esperto deve decifrare. La scrittura, come l'impronta digitale, è personale, unica e riconoscibile, è legata agli stati d'animo e ovviamente alla psicologia di chi scrive, visto che è un modo di esprimere la propria personalità, le proprie attitudini. Il *Test di scrittura* (che è una parte dell'ampio spettro concettuale ed operativo della scienza grafologica) si occupa della relazione tra segni e rispettivi significati con l'intento di produrre una diagnosi e un profilo descrittivo della personalità. I test di scrittura sono molto utilizzati nella selezione del personale in Francia e in Germania, mentre in Italia viene richiesto solo da alcune società di selezione.

1.2.4. I TEST

I test psicologici hanno origine con il tentativo di spiegare le differenze individuali, ma i veri precursori dei test attualmente in uso sono da ricercare nei test svolti nei secoli scorsi per individuare e classificare i soggetti affetti da disturbi mentali (Gandolfi, 2003, pag.259). In America Cattell contribuì notevolmente allo sviluppo dei reattivi psicologici: egli fu il primo ad impiegare nel 1890 il termine di Test Mentale (*Mental-Test*) o “prova delle facoltà mentali” per definire quella pratica utilizzata nella valutazione delle differenze psicologiche dei suoi studenti. Vanno inoltre ricordati i lavori del ricercatore russo Rossomolino sul profilo psicologico che costituivano un importante progresso rispetto agli studi fino all’epoca comparsi e che vennero diffusi in Europa solo nel 1911, mentre in Francia Binet pubblicava le sue ricerche sulla scala mentale (1905). Dai successivi contributi di studiosi come Wundt, Weber, Ebbinghaus, Krapelin, Rieger ebbe inizio un periodo di ricerche nel campo delle prove per le qualità intellettuali e in diverse parti del mondo il metodo dei test venne sempre più utilizzato ed approfondito.

Durante la prima guerra mondiale si iniziò ad applicare la ricerca psicologica alle problematiche della nazione e dell’esercito e i militari erano sottoposti a delle indagini testistiche di gruppo, allo scopo di dislocare al meglio le risorse umane a disposizione e assegnare in modo ragionevole esoneri e congedi (Gandolfi, 2003, pag.263). Successivamente il metodo trovò negli USA il più vasto campo di applicazione, e si verificò un forte impulso all’impiego dei test per la soluzione di vari problemi inerenti il mondo della scuola, per poi iniziare ad utilizzare i test anche in ambito aziendale, per l’assunzione di operai, apprendisti, tecnici, per individuare profili più coerenti e per l’accertamento delle attitudini relative agli inserimenti nel vasto mondo del lavoro. Di conseguenza, oltre ai generici test intellettivi, ne vennero ideati altri idonei a studiare particolari attitudini e al tempo stesso si avvertì sempre di più l’esigenza di verificare l’attendibilità dei test. In epoca successiva gli psicologi indirizzarono la loro attenzione all’indagine del carattere e della personalità, elaborando metodi scientifici.

Lo **scopo** di un test è di ottenere la misurazione di un fenomeno per renderlo quantificabile, confrontabile e osservabile oggettivamente. Per ciò che riguarda l’applicazione dei test in ambito aziendale, diciamo che chi si occupa di Risorse Umane ha spesso la necessità di strumenti che permettano di effettuare la selezione e la valutazione del potenziale con il minimo di errori ed in modo professionale, ma possibilmente in tempi brevi: il test è uno strumento di analisi e valutazione che se rispetta alcuni criteri, è in grado di facilitare il lavoro al selezionatore.

Il test (o reattivo psicologico) è definito come “una misurazione oggettiva e standardizzata di un campione di comportamento” (Gandolfi, G. 2003, pag. 265), *misurazione* nel senso che è il risultato dell’applicazione di regole, allo scopo di assegnare dei numeri ad un fenomeno, in modo tale che il numero sia espressione di un determinato attributo di una persona. La **misurazione** si definisce **oggettiva** (cioè indipendente dal giudizio dell’esaminatore che somministra il test), e **standardizzata** poiché il singolo dato grezzo viene ricondotto a un sistema di riferimento omogeneo e più in generale permette la comparazione dei punteggi ottenuti su una singola variabile da differenti soggetti e da più variabili su una stessa persona (questo meccanismo permette la confrontabilità delle candidature). Infine, l’**oggetto** di misurazione e valutazione del test è la **variabile o fenomeno psicologico**.

I test hanno le seguenti caratteristiche tipiche:

- **obiettività**: somministrazione, determinazione e interpretazione dei punteggi sono indipendenti dal giudizio soggettivo degli esaminatori (vi sono infatti regole stabilite per l’assegnazione dei punteggi);
- **standardizzazione**: uniformità di procedure nelle modalità di somministrazione e uniformità nella determinazione del punteggio (dunque il campione è ottenuto in condizioni standardizzate);
- **fedeltà**: risultati indipendenti da variazioni momentanee dei soggetti e da situazioni di applicazione;
- **validità**: se le misure di valutazione indicano il grado di precisione con cui un test misura oggettivamente ciò che pretende di misurare.

I test costituiscono materiale psicodiagnostico utilizzabile nell’ambito delle indagini attitudinali, caratteriali, di personalità e degli interessi professionali e hanno le seguenti funzioni: **funzione predittiva**, cioè la capacità di predire il comportamento, la performance futura; **funzione valutativa**, che fa riferimento ai procedimenti di misurazione diretta del rendimento, in un particolare momento; **funzione diagnostica** riferita alla possibilità di descrivere le caratteristiche psicologiche di un individuo (valutazione-diagnosi). Essi sono distinti in (Gandolfi, 2003, pag.266-267):

- **Test di intelligenza** (o di efficienza intellettuale) che consentono una valutazione del livello intellettuale, e sono costituiti da una serie di prove a difficoltà crescente, standardizzate su campioni rappresentativi, allo scopo di misurare le funzioni psichiche e in grado di differenziare i vari livelli di efficienza intellettuale (esempi: *Matrici progressive* di Raven, *Culture Fair*, *Scala di intelligenza* di Stanford-Binet, *D.A.T.-Differential Aptitude test*, *Test di pensiero creativo*, etc.);

- **Test degli interessi professionali:** hanno l'obiettivo di esplorare gli orientamenti e gli interessi professionali degli individui ai fini di considerare non tanto l'elemento "efficienza", quanto la componente motivazionale nell'orientamento verso l'area professionale (esempio: *IIP-Inventario degli interessi professionali, MV 70, PPS*).
- **Test attitudinali:** sono questionari standardizzati per l'analisi di fattori che pongono richieste differenziali a ipotetici processi di base, come ad esempio l'esattezza spaziale e temporale di risposta, la velocità di esecuzione del compito, l'efficienza e la precisione, l'abilità al ragionamento quantitativo, verbale, astratto.
- **Test di personalità:** consentono una elaborazione delle informazioni obiettive e standardizzate, esplorando la personalità nella sua complessità oppure in qualche dimensione specifica, fornendo un quadro descrittivo, interpretativo e predittivo del comportamento in tempi brevi. Questa tipologia di test si suddivide a sua volta in:
 - Questionari di personalità: esempi ne sono il *IPV-Inventario di personalità per venditori*; *16PF* di Cattell; *BFQ-Big Five Questionnaire*; *PI-Eysenck personality inventory*; *GZTS-Guilford-Zimmerman temperament survey*;
 - Test obiettivi di personalità: si tratta di situazioni stimolo definite in cui si osservano i comportamenti agiti in reazione ad uno stimolo definito, anche senza consapevolezza di essere osservati;
 - Test proiettivi:(sopra descritti).
- **Test su atteggiamenti, valori e stili relazionali:** sono basati su scale standardizzate e tali da consentire di ovviare alla difficoltà di osservare il comportamento tipico in contesti di vita differenti (esempi: *Survey of interpersonal values, Mach IV, Personal Values Abstracts*);
- **Test percettivo-motori:** sono costituiti da scale di valutazione cognitiva dello sviluppo dell'efficienza cognitiva, della motricità e della maturità sociale;
- **Test sullo sviluppo organizzativo:** sono strumenti di valutazione dei comportamenti organizzativi e atteggiamenti sociali, in cui si considera il soggetto all'interno di contesti lavorativi e si focalizzano valori, disagi, modalità relazionali con gli altri membri del gruppo (esempi: *MBI-Maslach Burnout Inventory, ROCI-Rahim organizational conflict inventories, WIS/SVP-scala dei valori professionali*).

1.2.5. ASSESSMENT CENTER

Storicamente la "Dinamica di gruppo", o *assessment center* deriva da ricerche condotte in Germania negli anni delle due guerre mondiali, rivolte allo sviluppo di una tecnica (con approccio olistico, basato sulla teoria della Gestalt) valida per determinare se i giovani ufficiali possedessero attitudine al comando. La metodica venne applicata per la

prima volta in ambito aziendale negli anni '50 al fine di prevedere una positiva prestazione lavorativa da parte di un futuro lavoratore.

L' *Assessment Center* è una tecnica di valutazione dei candidati basata sull'osservazione diretta dei partecipanti posti di fronte a compiti di elaborazione, discussione, decisione, simulazioni: una serie di metodi e/o giochi psico-sociali detti "test situazionali". Si tratta quindi di una serie di prove ed esercitazioni, opportunamente miscelate, scelte e studiate in relazione al contenuto della futura mansione o al tipo di profilo professionale considerato, somministrate ad un gruppo di partecipanti, e che mirano principalmente a stimolare reazioni e comportamenti a vari livelli come quello emotivo, relazionale, interattivo, cognitivo, decisionale, motivazionale, finalizzate ad evidenziare in ogni componente del gruppo il ruolo di leader, di mediatore, la capacità di identificare un problema e proporre soluzioni, l'abilità negoziale, di comporre eventuali conflitti e avvicinare punti di vista distanti, l'orientamento cooperativo piuttosto che competitivo di ciascuna persona, l'ansia sociale, il livello di autonomia dal gruppo, le doti creative e di improvvisazione. Durante le simulazioni, i colloqui di gruppo/individuali, le prove incrociate, gli *assessor* osservano tutti questi elementi, e allo scadere della sessione si riuniscono e stilano un profilo sui partecipanti.

Nel suo insieme questo metodo presenta molti vantaggi, ma anche alcuni svantaggi.

Vantaggi	Svantaggi
Omogeneità della situazione presentata	Complessità delle dinamiche di gruppo
Confronto diretto tra più candidati	Necessità di un successivo colloquio individuale
Valutazione di disparate abilità, capacità, aspetti psicologici, potenzialità	Adeguatezza per molte ma non tutte le mansioni esplorabili
Maggior attendibilità	Influenza delle caratteristiche del gruppo sul singolo
Tempi relativamente brevi	Alti costi

Tabella n° 1.2 – *Vantaggi e svantaggi dell' Assessment Center (Gandolfi, G. 2003. pag. 405)*

Dal punto di vista teorico tale metodologia è, secondo alcuni, un metodo *behavioristico*, che si limita a registrare i fenomeni comportamentali adottati dal partecipante, ossia ciò che egli ha fatto nel corso delle simulazioni e non ciò che egli è; in tal senso lo strumento non metterebbe in causa la personalità dell'individuo, il suo io profondo, ma i suoi comportamenti, le sue reazioni di fronte agli avvenimenti. Comunque, indipendentemente dalle varie posizioni teoriche riferite agli *Assessment* o dalla bontà e validità di tale metodica in ambito selettivo (infatti ha il maggiore grado di validità tra i metodi diagnostici), ricordiamo che ha generato una serie di utilizzi alternativi nella valutazione del potenziale, nell'orientamento e nello sviluppo di capacità manageriali.

1.3. I CANALI E I METODI UTILIZZATI IN ITALIA PER SELEZIONARE I COLLABORATORI.

In Italia l'attività di ricerca e selezione del personale, così come i processi legati alla formazione delle Risorse Umane, hanno avuto un interessante sviluppo ed impulso grazie alle indicazioni che l'Unione Europea ha dato nel corso degli ultimi dieci anni ai vari paesi membri, ma anche in seguito alla Riforma del mercato del Lavoro del 2003, ispirata dal *Libro Bianco sul Lavoro* (redatto da Marco Biagi nel 2001) e volto a rilanciare l'occupazione in Italia. Un progetto questo, tradotto nel Patto per l'Italia del 2002 con l'adesione piena di quasi tutte le parti sociali italiane più rappresentative, e tradotto appunto in legge delega nel febbraio del 2003. L'obiettivo ambizioso della Riforma è quello di seguire la raccomandazione dell'Europa di arrivare al 70% di tasso di occupazione entro il 2010, visto che siamo tra i paesi in Europa con il più basso livello di occupazione (53,5% nel 2000) e con i maggiori squilibri territoriali e di genere: già nel 2001 si capì che la strada era percorribile anzitutto **attivando una efficace rete di servizi al lavoro**, la cui carenza nel 2000 ha fatto registrare solo un 4% di rapporti di lavoro passati per gli ex Uffici di Collocamento (*Libro Bianco sul Lavoro, Il sole 24 Ore, 6 aprile 2002*). La questione della "modernizzazione" dei servizi di incontro tra domanda e offerta nell'ambito del mercato del lavoro è in effetti al centro del dibattito europeo da circa un decennio e se ne parla esplicitamente nelle linee guida per l'occupazione che ogni anno vengono predisposte dal Consiglio Europeo ai fini della redazione dei Piani del Lavoro.

Gli anni 2003 e 2004 in Italia sono stati caratterizzati da importanti cambiamenti nell'ambito del collocamento pubblico e privato, ma fino all'anno 2002 l'unica novità nel mercato del lavoro italiano era rappresentata dalle cosiddette Agenzie Interinali (introdotte in Italia con la Legge 24 giugno 1997 n.196). Tali società di fornitura di lavoro temporaneo (che assumono il dipendente e poi lo "prestano" alla impresa per il periodo richiesto), si sono largamente diffuse in Italia con una presenza che dal 2000 al 2001 ha registrato una crescita del 30%, nonostante le resistenze sindacali che ostacolavano il decollo del lavoro cosiddetto "in affitto" (*Il Sole 24 Ore, 20/02/01*). Basti pensare che il numero degli addetti coinvolti nel lavoro temporaneo sono passati dalle 194.836 unità del 1999 alle 220.000 unità solo nel primo semestre del 2000 (dati della ricerca Ires commissionata dalla Nidil-Cgil sindacato dei lavoratori atipici, in C&T Lavoro, 23/05/01). Da un'indagine condotta a livello nazionale su un campione di 1.000 piccole e medie imprese (*Corriere Lavoro, febbraio 2003*), le aziende in cerca di lavoratori nell'anno 2002 si sono rivolte principalmente ad Agenzie di Ricerca e

Selezione o Professionisti, Agenzie Interinali, meno ai nuovi Centri per l'Impiego (uffici pubblici). L'Italia, con la sua struttura economica basata su Piccole e Medie imprese spesso a gestione familiare, resta tuttavia una nazione in cui il "passaparola" tra conoscenti, amici e parenti per l'inserimento in azienda di personale da assumere resta un aspetto ancora molto presente. Analizziamo la tabella sottostante, per avere una panoramica completa dei canali di selezione maggiormente utilizzati in Italia per la scelta di nuovo personale da assumere in aziende di piccole e medie dimensioni (PMI).

Canali e Modalità con cui le PMI Italiane selezionano il personale	Centro -Nord Italia	Sud Italia
Si rivolgono a Centri per l'impiego	8%	9%
Si rivolgono ad Agenzie di lavoro interinali	30%	19%
Si rivolgono a Società private di selezione e collocamento	25%	12%
Selezione gestita dal Direttore R.U. o dall'imprenditore	22%	33%
Si rivolgono ai <i>Cacciatori di Teste</i> o a psicologi	5%	2%
Chiedono referenze ad amici e/o parenti (Passaparola)	10%	25%
Totale del campione analizzato	100%	100%

Tabella n° 1.3 : modalità per selezionare e assumere personale in PMI, dati reperiti in *Corriere Lavoro- 2003*.

Puntualizziamo che, mentre per chi gestisce una piccola azienda il difficile compito di scegliere un collaboratore "giusto" non è definito da una procedura ed è spesso risolto accogliendo referenze di conoscenti, il panorama cambia se si analizzano le grandi aziende private, che hanno sistemi ben codificati per selezionare e dirigenti specializzati nelle funzioni di selezione.

Con l'attuazione della Legge Biagi (Riforma 2003) è cambiato il mercato del lavoro in Italia. Chi cerca lavoro e chi cerca lavoratori oggi in Italia, può rivolgersi alle cosiddette "**Agenzie per il lavoro**", soggetti privati che possono offrire una pluralità di servizi. A svolgere attività di intermediazione potranno essere anche enti locali, camere di commercio, università, scuole secondarie, consulenti del lavoro, enti bilaterali, sindacati e organizzazioni imprenditoriali firmatarie di contratti collettivi nazionali. I Comuni inoltre potranno fare collocamento con particolare attenzione ai soggetti svantaggiati. I servizi forniti dai privati sono gratuiti per i lavoratori e onerosi solo per le imprese. I servizi pubblici e privati saranno collegati in rete tra loro, con il ministero del *Welfare* e con gli enti previdenziali attraverso il *Sil* (Sistema informativo del lavoro). Nasce così la borsa del lavoro: una banca dati dei lavoratori attivi e in cerca di occupazione.

Con la Riforma le Agenzie Interinali vengono comunque messe al centro del "sistema lavoro" e, se in possesso dei requisiti previsti dalla legge, possono chiedere l'autorizzazione per svolgere le attività collegate al mercato del lavoro, diventando operatori polifunzionali, visto che è stato abolito il vincolo dell'oggetto sociale

esclusivo che imponeva loro di svolgere solo l'attività di fornitura di lavoro temporaneo. Secondo la nuova normativa tutte le *Agenzie per il lavoro*, previa autorizzazione, possono svolgere attività di somministrazione di lavoro, di intermediazione, di ricerca e selezione del personale, formazione, e di ricollocazione professionale (*outplacement*). Presso il ministero del lavoro è istituito un **albo unico** delle "Agenzie per il lavoro", suddiviso in cinque diverse sezioni:

- **Agenzie di somministrazione di lavoro di tipo "generalista"**, abilitate allo svolgimento di tutte le forme di somministrazione ed a tutte le attività previste dalla riforma: lavoro temporaneo, staff leasing, ricerca e selezione, collocamento, outplacement, formazione, outsourcing. Essendo il massimo livello di autorizzazione, il legislatore riserva a questi operatori una maggiore severità.
- **Agenzie di somministrazione di lavoro di tipo "specialista"**, abilitate a svolgere solo una delle attività specifiche di somministrazione a tempo indeterminato.
- **Agenzie di intermediazione**, abilitate a fare da tramite tra azienda e candidati.
- **Agenzie di ricerca e selezione del personale**, abilitate sia al *recruiting* che al processo di selezione.
- **Agenzie di supporto alla ricollocazione professionale**: formazione e *outplacement*.

L'*autorizzazione* è un provvedimento mediante il quale lo stato abilita operatori, pubblici e privati, allo svolgimento delle varie attività di intermediazione, collocazione e selezione professionale. I **requisiti giuridici e finanziari** che devono essere soddisfatti dalle "Agenzie per il lavoro", quali presupposti per l'ottenimento dell'autorizzazione, sono innanzitutto posti a tutela del lavoratore, nel tentativo di garantire l'affidabilità delle agenzie, la loro solvibilità, le competenze professionali degli operatori. Accanto ad alcuni requisiti generali, validi per tutte le agenzie, sono stati fissati requisiti particolari per ogni tipo, tenendo in considerazione la specificità dell'attività da esse svolta e facendo riferimento alla sezione di appartenenza dell'albo.

Che ruolo ha la **figura dello psicologo in questo panorama**? La selezione del personale nelle imprese pubbliche (scuole, enti locali, ospedali) viene effettuata con la partecipazione dei candidati a concorsi con esami, seguendo una certa burocrazia sia nelle procedure di ammissione che di graduatorie finali ed è obbligatoria la presenza di un professionista psicologo sia durante i colloqui che nella redazione di eventuali test attitudinali. Per ciò che riguarda la selezione per le imprese private, non è necessariamente richiesto uno psicologo: l'imprenditore fa la sua richiesta alle "agenzie per il lavoro" le quali non devono necessariamente avere uno psicologo nel proprio

organico, in quanto la **normativa** richiede solo che ci sia almeno una persona con **comprovata e documentata esperienza di minimo tre anni nell'ambito della gestione delle Risorse Umane**. Nelle grandi aziende che presentano nell'organigramma la funzione "Risorse Umane", c'è un responsabile per la Selezione, che potrebbe avere una Laurea in psicologia, oppure in Giurisprudenza, il quale svolge le varie funzioni legate alla gestione del personale. In questo momento di transizione verso la piena operatività della Riforma Biagi, uno dei temi maggiormente sentiti dagli operatori del settore in Italia, è quello della necessità di chiarire e distinguere il **ruolo dello psicologo**, che in genere utilizza, somministra ed interpreta i Test Psicoattitudinali, rispetto a quello del **selezionatore o dei consulenti di ricerca e selezione**, che possono anche non avere la qualifica di psicologo. C'è comunque da sottolineare che, nonostante il ruolo degli psicologi in Italia non sia largamente utilizzato nelle selezioni rispetto ad altri paesi, esiste una tutela dei tre protagonisti del mercato del lavoro (i candidati, le aziende committenti e le stesse società/studi di selezione). Infatti le principali associazioni di categoria degli operatori di ricerca e selezione, come ad esempio *Assores*, perseguono lo scopo di favorire la chiarezza professionale e assicurare gli utenti coinvolti, tanto che viene fatto sottoscrivere un Codice di Etica Professionale come condizione imprescindibile per l'adesione all'associazione.

Dopo questo breve panorama circa il mondo della selezione professionale in Italia e gli operatori che se ne occupano, è utile analizzare le tecniche (viste nel paragrafo sopra 1.2.) maggiormente utilizzate dalle Agenzie per il lavoro, dai consulenti del lavoro, psicologi o dagli imprenditori/manager del personale.

Le tecniche di selezione "regine", proprio per la semplicità di utilizzo, rimangono l'analisi del curriculum vitae unitamente al colloquio e ad eventuali prove/test per l'analisi delle capacità tecnico-professionali. L'*Assessment Center*, pur essendo un metodo molto efficace (anche se costoso), è ancora poco utilizzato in Italia rispetto agli USA, all'Inghilterra, alla Francia e alla Germania. Lo troviamo soprattutto tra le tecniche adoperate da grandi agenzie per il lavoro che operano a livello Nazionale oppure da alcuni Gruppi Bancari o aziende Multinazionali aventi sedi in Italia. Di seguito presentiamo una tabella riassuntiva delle tecniche più utilizzate in Italia.

	Centri per l'impiego	Agenzie per il lavoro	Dirigenti d'Area aziendali	Psicologi Professionisti	Imprenditore di Piccole imprese
Metodi diagnostici	Analisi Curriculum	Analisi Curriculum	Analisi Curriculum	Analisi Curriculum	Analisi Curriculum
	Colloquio	Colloquio	Colloquio	Colloquio	Colloquio
	Bilancio delle Competenze	Prove professionali	Prove professionali	Test di intelligenza	Colloquio
		Test attitudinali	Test attitudinali	Test attitudinali	Prove professionali
	Test di personalità	Test di personalità	Test di personalità	Test di personalità	
	Assessment Center	Assessment Center	Metodi proiettivi	Metodi proiettivi	
				Metodi biografici	
				Assessment Center	

Tabella n° 1.4: Le tecniche maggiormente utilizzate dagli operatori della selezione del personale in Italia. Fonti: *C&T Lavoro*, aprile 2003; *Informagiovani* 2003; *Corriere della Sera*, febbraio 2003.

Le tecniche di selezione del personale si sono diversificate nel corso degli ultimi decenni: dalla scelta basata sull'intuizione dell'imprenditore o di una persona di fiducia per mettere la persona giusta al posto giusto, si è passati alla tendenza di analizzare a fondo (con Test e questionari) le esperienze documentate del candidato, oltre alla sua personalità, fino a gestire il tutto grazie alla figura professionale dell'Agenzia di selezione, che diventa il punto di riferimento per questo importante momento organizzativo aziendale.

Scegliere le persone giuste è dunque al tempo stesso fondamentale e molto difficile per chi gestisce un'impresa e la mia tesi è nata proprio dalla curiosità di capire ed indagare **sulla base di che cosa viene scelto un candidato** da assumere rispetto ad un altro: infatti la mia esperienza professionale di consulente nelle aziende Umbre, mi ha fatto notare il frequente *turnover* tra i lavoratori oltre al fatto che spesso gli imprenditori si accorgono tardi che le persone assunte non si sono rivelate all'altezza delle aspettative. Dunque: quali sono i parametri che si prendono in esame per scegliere? Il paragrafo seguente prende in esame tutte le aree oggetto di valutazione fino a questo momento utilizzate dagli operatori del settore.

1.4. AREE OGGETTO DI VALUTAZIONE NELLA SELEZIONE E CONFRONTO TRA DIVERSI APPROCCI.

Che cosa si vuole rilevare durante un processo di selezione? Quali aspetti del candidato interessa analizzare? L'oggetto di valutazione nell'ambito del processo di selezione è in genere costituito dalle seguenti quattro aree:

- 1) area della motivazione
- 2) area dell'intelligenza e delle attitudini;
- 3) area delle conoscenze/competenze professionali;
- 4) area della personalità/comportamenti.

Ci sono diverse scuole psicologiche e vari indirizzi di studio che se ne interessano, e ciascuno focalizza l'attenzione in una delle aree sopra descritte, proponendo teorie e metodi di valutazione atti a rilevare e misurare nel candidato quella specifica caratteristica analizzata. Per ciascuna delle aree sopra elencate riassumerò ora i punti salienti e le principali teorie esistenti circa i metodi di rilevazione di quel dato.

AREA DELLA MOTIVAZIONE

Quella della motivazione (cosa piace fare, aspirazioni...) è per i selezionatori un'area molto interessante da valutare, in quanto rappresenta nel contesto organizzativo un elemento "attivatore", che permette di trasformare un insieme di capacità, esperienze e conoscenze, in competenze applicate. Tale area di valutazione prende in esame il lavoro inteso come un comportamento complesso atto a procurare in modo diretto/indiretto la soddisfazione di bisogni **fisiologici** (per esempio mangiare), di **appartenenza** (la cui soddisfazione fa sì che il rapporto individuo/azienda non si limiti allo scambio prestazione/compenso, ma diventi integrazione affettiva ed emotiva), di **autorealizzazione** (cioè opportunità di ottenere attraverso il lavoro stima e successo).

La teoria della gerarchia dei bisogni dello psicologo umanista **A. H. Maslow** parte dal presupposto che la percezione di un bisogno ci spinge ad agire per soddisfare lo stesso e innesca un processo motivazionale che può tradursi in "voglia di fare": egli propose una classificazione di motivazioni, una gerarchia di bisogni (fisiologici; di sicurezza; di affetto; di stima; di autorealizzazione), ma non indicò il contenuto che li soddisfa. Lo studioso **Herzberg** nel suo modello sostiene invece che tale contenuto può variare da persona a persona e che non è vero che la ricerca di soddisfazione di ogni tipo di bisogno crea motivazione al lavoro: pertanto non tutte le condizioni che l'azienda determina sono motivanti per la soddisfazione dei bisogni personali. Ogni essere umano ha sempre tutti i tipi di bisogni (di base e di realizzazione), ma si differenzia per prevalenza dell'uno o dell'altro, anche a seconda del momento e del luogo in cui mettere in gioco gli uni o gli altri. Qualcuno può utilizzare l'azienda prevalentemente per soddisfare bisogni primari (fisiologici, sicurezza, appartenenza...), cercando quelli realizzativi altrove; qualcun altro può utilizzare il contesto organizzativo prevalentemente per bisogni realizzativi e cercare quelli di base in altri contesti. Gli elementi che possono evidenziare il tipo di motivazione di un soggetto, sono l'accettazione di sé, la capacità di vivere esperienze profonde, rapporti umani positivi, la creatività, l'originalità: tutti elementi rilevabili tramite colloqui più o meno strutturati, test, questionari, o giochi di gruppo atti ad evidenziare questi aspetti motivazionali.

Spranger distingue sei tipologie di individui a seconda del tipo di valore cui fanno maggiormente riferimento, basandosi sul fatto che le preferenze valoriali determinano atteggiamenti e interessi e si riflettono sul comportamento quotidiano, sia nelle dinamiche familiari che lavorative (rimando al paragrafo 1.2.4. per i test specifici per la rilevazione degli interessi professionali).

Per ciò che riguarda l'Autorealizzazione, gli studiosi del tema hanno individuato le principali caratteristiche degli individui autorealizzati, che sono riassumibili in una serie di elementi utili come riferimento nella selezione del personale (Gandolfi, 2003, pag.124): ad esempio sono capaci di percepire accuratamente la realtà; capaci di accettare prontamente la realtà; sono naturali e spontanei; possono mettere a fuoco i problemi e non fissarsi su sé stessi; hanno bisogno di privacy; sono autosufficienti e indipendenti; riescono a fare apprezzamenti spontanei, non stereotipati; hanno un atteggiamento democratico ed egualitario; sono inventivi e creativi e capaci di vedere le cose sotto nuovi punti di vista; hanno un senso dell'umorismo ampio e tollerante; resistono alle pressioni sociali, al conformismo; riescono a evitare le contrapposizioni e integrare gli opposti. Al fine di utilizzare questi suggerimenti nel corso della selezione, si può costruire un colloquio semistrutturato con domande attinenti i punti sopra elencati e comunque esistono test per analizzare il livello di realizzazione dei soggetti.

AREA DELL'INTELLIGENZA/ATTITUDINI

Quest'area riguarda tutti i metodi atti a rilevare nei candidati quella che è l'efficienza intellettuale. Non è semplice dare una definizione univoca dell'intelligenza, visto che sono tante le proposte, tuttavia secondo la più diffusa, "l'intelligenza è la capacità di superare le difficoltà in situazioni nuove". La visione multidimensionale considera l'intelligenza come la sommatoria di numerosi talenti; già **Thurstone** (1941) concluse che ogni essere umano si caratterizza per un mix particolare di dieci tipologie di intelligenza: deduttiva, induttiva, meccanica, mnemonica, numerica, percettiva, di giudizio, spaziale, di fluidità e comprensione verbale. Autori come **Allport** (1977) considerano la struttura intellettuale di una persona idiografica e perciò fondamentalmente unica.

La **Gestaltpsychologie** considera l'intelligenza come una capacità di risolvere i problemi. Gli psicologi della forma fanno infatti prevalere il singolo fatto sul multiplo, l'insieme sugli elementi, il tutto sulle parti: quindi tutte le situazioni in cui qualcuno ha qualcosa da capire, fare o comunicare, possono essere riassunte in una serie di problemi più o meno complessi, da risolvere. Il funzionamento intellettuale e il suo livello viene ovviamente "misurato" con strumenti diversi a seconda dell'approccio che si sostiene.

Nel 1904 lo psicologo inglese **Spearman** sviluppò il metodo dell'analisi fattoriale con il quale ridusse un insieme di variabili troppo ampio ad un numero limitato di fattori nello studio dell'intelligenza. L'analisi viene effettuata o utilizzando uno dei vari test per misurare il Q.I. oppure utilizzando un test unico di tipo non verbale (esempio il *Progressive Matrices* di Raven e Penrose o il test di domino di Anstey o il *Cultur Fair* di Cattell).

Binet, direttore del laboratorio francese di Psicologia Sperimentale, aveva definito l'intelligenza attraverso quattro funzioni: comprensione, inventiva, ragionamento e critica. Negli anni '70 lo psicologo statunitense **Guilford**, studioso di analisi fattoriale, strutturò l'intelligenza come uno spazio a tre dimensioni (operazioni, prodotti e contenuti) e allargò il concetto di intelligenza parlando di produzione divergente, caratterizzata da maggiore creatività, una forma di pensiero fino a quel momento trascurata nei test di intelligenza.

In contrapposizione a quegli autori che hanno considerato il Q. I. un dato genetico e non modificabile dall'esperienza e che considerano il destino professionale degli individui largamente determinato da tale quoziente, autori come **Goleman** (1996) parlano di intelligenza emotiva, indagata nelle sue varie componenti (autocontrollo, entusiasmo, perseveranza e capacità di automotivarsi). Le ricerche dello psicologo **Gardner** sostengono che non esiste un unico tipo monolitico di intelligenza fondamentale per avere successo nella vita, ma ne individua sette: linguistico-verbale; logico-matematica; spaziale; cinestetica; musicale; interpersonale/sociale; intrapsichica. E' un modello di intelligenza multipla, il cui concetto si estende ad una vasta gamma di capacità e competenze importanti nella realizzazione della persona, misurabili attraverso un test.

AREA DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE PROFESSIONALI

Definiamo Abilità quelle capacità specifiche necessarie per la copertura di un ruolo professionale: le abilità relazionali, comunicative, di programmazione e pianificazione, di problem solving, di gestione del tempo etc. la cui rilevazione in sede di selezione può essere realizzata tramite questionari, test, colloqui semistrutturati.

Le Conoscenze sono riferite all'istruzione, alla formazione e alle esperienze accumulate dalla persona. Le Competenze sono invece riferite alle capacità tecnico-professionali relative ad un settore specifico, o meglio con il termine si può sintetizzare il complesso di caratteristiche che fonda l'idoneità della persona a ricoprire un ruolo organizzativo, quindi l'insieme di elementi a fondamento di una prestazione eccellente, capaci di assicurare il dominio di un problema anche in situazioni diverse. Quando si vogliono rilevare gli aspetti tecnici e conoscitivi di un candidato, possono essere utilizzati

questionari, test, Case Study, simulations, interviste tecniche strutturate o semistrutturate e altre prove pratiche che variano a seconda della scuola psicologica di riferimento o la cui scelta è legata all'orientamento cui aderisce lo specialista.

AREA DELLA PERSONALITA'/ COMPORAMENTI

Il concetto di personalità è in realtà molto complesso ed esiste una gran quantità di teorie, alcune basate sull'assunto che esistono tratti generali applicabili a tutti gli individui per cui la descrizione e la spiegazione del comportamento individuale viene realizzata attraverso dimensioni generali (norme universalmente valide) di personalità presenti in ciascun individuo; altre sostengono che i tratti o le capacità presenti in due persone sono elementi diversi qualitativamente, per cui i modi di condotta sono unici per singoli individui. I **Behaviorsiti** sono critici nei confronti delle teorie della personalità basate sui tratti: essi sostengono che tutti i rapporti stimolo-risposta o abitudini sono specifici e la personalità è l'organizzazione dinamica nell'individuo di quei sistemi psicofisici che determinano i singolari adattamento all'ambiente (Gandolfi, 2003, pagg. 161-163). Le teorie basate sui tratti sono ben più numerose, come anche i metodi e i test di analisi costruiti in tal senso. Nel paragrafo 1.2.4. abbiamo definito i Test di personalità come degli strumenti aventi la funzione di esplorare la struttura caratteriale e la personalità nella sua globalità, fornendo un quadro descrittivo, interpretativo e predittivo del comportamento del soggetto analizzato (Gandolfi, 2003, pag. 18). Ad esempio il *16 P.F.* di **Cattell** prevede un elenco di sedici fattori che l'autore riteneva importanti nel rappresentare adeguatamente la personalità. **Eysenk** (*EPI- Eysenk personality inventory*) utilizzando uno schema gerarchico dei tratti, collocò al vertice tre fattori: introversione – estroversione, neuroticismo – stabilità, psicoticismo. Il *Big Five Questionnaire* esplora cinque dimensioni indipendenti della personalità, consentendo di poter utilizzare uno strumento nello studio delle differenze individuali negli ambienti di lavoro.

La **Programmazione Neurolinguistica** (PNL) nasce come scuola negli anni '70 ad opera di Bandler e Grinder ed è definita la scienza che studia l'eccellenza umana. Essa distingue tre tipologie di persone, in base al canale preferenziale usato per elaborare le informazioni interne: visivo (elabora le informazioni attraverso immagini); auditivo (elabora le informazioni attraverso i suoni); cenestesico (percepisce ed elabora attraverso le emozioni/sensazioni). Per la differenziazione delle tre tipologie esistono delle tecniche come l'osservazione dei movimenti oculari (*L.E.M. lateral eye movements*), il sistema dei *Predicati Verbali* maggiormente utilizzati durante il colloquio e l'interazione, partendo dal presupposto che ogni tipologia utilizza in maniera

preferenziale dei vocaboli e dei predicati che corrispondono in qualche modo al canale percettivo preferenziale. Inoltre viene utilizzata l'analisi della comunicazione non verbale: osservando la gestualità e gli altri aspetti non verbali delle persone con cui si sta interagendo, possiamo cogliere tre modalità comunicazionali primarie (indicatoria – logica – emozionale), corrispondenti sia ad una delle tre tipologie basate sul canale percettivo preferenziale, sia ad alcuni dei nove “Tipi” di personalità individuate nella teoria del cosiddetto Enneagramma. La PNL delinea infatti nove Enneatipi, ciascuno dei quali utilizza diversi canali di percezione privilegiati, ha qualità e capacità tipiche, ha maggiore o minore capacità di realizzare alte performance, ha un certo modo di approcciare il mondo esterno, ha strategie comunicative diverse e ovviamente ad ogni Enneatipo corrisponde una certa attitudine a svolgere una professione piuttosto che un'altra. A titolo esemplificativo delle implicazioni in sede di selezione e orientamento pensiamo che l'Enneatipo “Perfezionista”, secondo la PNL deve svolgere compiti di responsabilità, lavorando isolatamente; l'Enneatipo “Romantico” è portato per dei lavori di routine e confidenziali e deve lavorare in un team piccolo e stabile e così via (Gandolfi 2003, pag194). Per individuare l'Enneatipo di appartenenza la PNL propone tutta una serie di tecniche, tra cui le analisi basate sulla osservazione della comunicazione verbale e non verbale durante l'interazione comunicativa, abilmente miscelate all'analisi delle tre tipologie di personalità visiva, auditiva, cenestesica.

Ricordiamo che l'utilizzo della comunicazione non verbale come valido strumento di supporto durante il colloquio di selezione, è comprovato da diverse scuole, non solo dalla PNL. Lo studioso americano **Albert Mehrabian** ha dimostrato che l'incidenza dei gesti, della postura e del contatto visivo durante una interazione comunicativa è pari al 55% ; per il 38% del totale dei fattori in gioco incidono il tono di voce e tutte le componenti paraverbali (totale 93%), mentre il significato letterale delle parole espresse influisce solo per il 7%. Tutto questo significa che nella gestione dei processi comunicativi dobbiamo interagire con aspetti inconsci. Vedere il grafico sottostante:

Grafico 1.1 - Incidenza della CNV nel processo comunicativo (Sansavini, Parlare in Pubblico, Demetra2000 pag.21).



Tutto questo significa che la comunicazione va oltre il significato letterale delle parole espresse ed è molto più profonda e spesso i gesti rivelano la verità di ciò che si nasconde dietro le parole e gli stati emotivi, i sentimenti, gli atteggiamenti interpersonali vengono trasmessi principalmente tramite canali non verbali: viso, gesti, movimenti, postura.

Infine gli studiosi della **Fisiognomica** cercano di correlare l'aspetto dell'individuo alle tendenze caratteriali fondamentali, basandosi su implicazioni relative ad un aspetto più ampio, ossia quello dell'analisi dei rapporti mente-corpo e della somatizzazione degli stati psichici. Da qui l'assunto che un'attenta osservazione dell'aspetto esteriore di una persona porti ad intuire aspetti interiori, anche perché ogni esperienza vissuta lascia in noi una traccia indelebile che contribuisce a formare in una continua evoluzione il nostro carattere. Ecco allora la possibilità per i selezionatori professionisti, di leggere e cogliere la vita delle persone nel loro corpo, come un archeologo può leggere la storia degli egizi nei geroglifici (Gandolfi, 2003, pag. 227)

Abbiamo visto le 4 aree di valutazione prese in esame dalla maggior parte di chi si occupa di selezione: in questa Tesi se ne propone un'altra, definendola area *forma mentis*, ispirata ai testi di Ontopsicologica e alle lezioni della F.o.il. (Formazione Ontopsicologica Interdisciplinare Leaderistica) e sul cui fulcro ho costruito la presente ricerca scientifica e il relativo *Test Forma Mentis*. Ne parlerò approfonditamente nel corso di questa trattazione, mentre nel paragrafo successivo si propone il punto di vista ontopsicologico sulle 4 aree prese in esame in questo paragrafo.

1.5. IL PUNTO DI VISTA ONTOPSICOLOGICO SULLA SELEZIONE DEL PERSONALE. ANALISI DELLA FORMA MENTIS DEL CANDIDATO E PROBLEMA OGGETTO DELLA RICERCA.

Secondo la scuola Ontopsicologica le persone sono il primo affare di un leader, quindi oltre a saper scegliere collaboratori in grado di contribuire alla funzionalità dell'impresa, il leader deve anche saper proteggere e sostenere senza farsi notare, le persone collaboratrici-punta, perché fanno parte del suo affare totale (Meneghetti, Verso la donna del 2000, 1999, pag.174). Quindi, dal punto di vista dell'**area della motivazione** e dell'autorealizzazione, sicuramente il leader in fase di selezione deve individuare coloro che hanno la spinta, l'ambizione a crescere, soprattutto per cogliere e "sfruttare al meglio" questa loro spinta, finalizzandola ad un reciproco vantaggio. Il leader deve garantire crescita e sviluppo dei collaboratori, e ciò non significa regalare, bensì <<dare affinché essi possano esercitare se stessi, il loro valore, le loro capacità, in

modo più grande e più funzionale>> (Meneghetti, A., Verso la donna del 2000, 1999 pag. 175). Inoltre diciamo che il leader deve avere accanto a sé, oltre a persone che servono operativamente e ad *operatori master*, anche un *gruppo pilota* dell'azienda che sia egregiamente motivato: e non basta che abbia titoli o esperienza, in quanto <<deve essere motivato e con alti valori di ambizione. In questo gioco con il leader, il gruppo pilota deve trovare la realizzazione individuale di ciascuno che vi partecipa, quindi in un certo senso, strumentalizzare il successo dell'impresa per realizzare il primato del proprio benessere>> (Meneghetti A., Economia e Politica, 2002c pag. 73).

Per quanto riguarda l'**area dell'intelligenza**, la definizione di intelligenza in ontopsicologia fa riferimento all'etimologia latina della parola, "*intus legere actionem*", per cui si definisce intelligente colui che sa leggere dentro l'azione, colui che sa cogliere il reale qui e adesso, e agisce seguendo quell'intuizione. E' ovvio che questo tipo di descrizione non può essere paragonata al profilo delineato ad esempio da un test di Binet per la rilevazione del livello di intelligenza. Non va dimenticato che esistono molti schizofrenici con Q.I. altissimo: se ne deduce che questi test (e le relative teorie) sono estremamente riduttivi per analizzare l'efficienza e la funzionalità di un collaboratore all'interno di una organizzazione aziendale.

Per quanto riguarda l'**area delle competenze/conoscenze**, la valutazione di cosa la persona sa fare è sicuramente importante, ma secondaria rispetto alla presenza nel candidato di una *forma mentis* ottimale. Non va comunque dimenticato che la conoscenza è, per un giovane in cerca di lavoro, una delle condizioni minime indispensabili per poter fare l'ingresso nel mondo del lavoro (Bernabei, P., Psicologia Manageriale, FOIL 2001, pag. 109).

In relazione all'**area della personalità e dei comportamenti**, secondo l'Ontopsicologia la personalità di ciascuno si struttura con una modalità "a torre" in seguito all'educazione familiare e sociale. Il primo momento di questa "costruzione" è l'In Sé Ontico, il seme, il nucleo, il temperamento con cui si nasce; poi, dai 9 ai 14 anni circa veniamo caratterizzati, cioè entra tutta l'organizzazione familiare, con gli stereotipi, la lingua, la cultura, le morali, le tradizioni; dai 14 ai 23 anni circa entra tutta la struttura del sociale e dai 23 in poi l'iniziale seme o indole del soggetto si atrofizza e invece vanno in ipertrofia tutte le informazioni familiari e sociali. Dunque c'è una differenza tra carattere e temperamento. La parola temperamento deriva dal latino *temperamentum*, cioè combinazione della mente nel tempo, attitudine o disponibilità ad un modo, a determinati comportamenti, ad una certa tipologia di sensibilità, di preferenze, a cui si lega una tendenza di indole (Meneghetti, Dizionario di Ontopsicologia 2001, pag.241).

Il termine **carattere** deriva dal greco χαρασσω , cioè incido, scolpisco: si rimanda a un senso di “unicità di comportamento-punta”. È un modo costante circa le possibilità di comportarsi e tende a riconoscersi in uno stile psicologico e quindi in un tipo di personalità (Meneghetti, Dizionario di Ontopsicologia, 2001, pag.37).

Quindi, nell’analizzare la personalità del candidato, non è esaustivo conoscere con un test gli aspetti caratteriali, perché comunque si deve andare più in profondità, per cogliere il temperamento, l’indole di quella persona, sempre che riesca ad affiorare in superficie, al di là delle sovrastrutture create con gli anni della crescita. L’obiettivo è di capire il “vero” della persona, che può avere una pluralità di aspetti, mentre il carattere ci impone e ci limita all’interno di uno stesso stile ripetitivo creatosi come conseguenza di uno stile educativo familiare. Come arrivare a tutte queste informazioni?

Durante il colloquio, si possono utilizzare le conoscenze sui segnali del corpo e quindi sulla comunicazione non verbale di cui già esiste una vasta letteratura, ma l’Ontopsicologia fornisce al selezionatore/imprenditore un altro importante strumento di “lettura” delle persone con cui ci si relaziona: il *campo semantico*, una delle tre scoperte fondamentali di questa scuola. Il campo semantico è <<la comunicazione base che la vita usa all’interno delle proprie individuazioni>>, è <<tutto l’operativo sottostante alle zone di linguaggio e senso della sfera linguistica (lingua, parole, grammatica, sintassi, cultura, morale, stereotipi), della sfera cinesica (il muoversi spontaneo e non nel somatopsichico), e della sfera prossemica (il modo delle due significanze, prossemico e linguistico)>>. Il campo semantico trasmette un’informazione, un’immagine che, <<quando arriva struttura in emozione qualunque cosa vivente comportando una variante emotiva organica>> (Meneghetti, Dizionario di ontopsicologia, 2001, pag. 32). Nel momento in cui ci sono in un contesto due o più persone, lì si dà una interazione a livello inconscio: la percezione del campo semantico <<è conoscenza sensorio-viscerale, ed è una informazione che si struttura nel corpo come medianicità di intenzione reale.>> (Meneghetti, op. pag. 35). Il campo semantico si dà come immagine, cioè è <<quantico formale e visivo>>: quantico perché implica variazione di energia; formale perché non esiste energia senza formalizzazione; visivo perché si vede, è una immagine, somiglia ad una intuizione senza emozione. Il nostro corpo è uno straordinario radar e può essere possibile conoscere l’ambiente esterno e le persone che impattiamo ogni giorno, grazie alla percezione semantica, ma occorre prima affinare questo strumento, di cui la natura ci ha dotati, ma che in seguito all’educazione e alla crescita abbiamo dimenticato. <<Ognuno di noi è un campo semantico e si trova fra molteplici campi semantici; ognuno emana e riceve pulsioni, comunicazione di un

continuo dinamico>> (Meneghetti, op. pag. 36). L'argomento è meritevole di un approfondimento, non effettuabile in questa sede: pertanto si rimanda ai testi di riferimento del prof. A. Meneghetti: *Campo semantico* 1998 e *Manuale di Ontopsicologia*, 2002c editi da Psicologica Editrice.

La scuola Ontopsicologica individua inoltre otto aspetti da valutare nella selezione del personale: l'analisi può limitarsi ai primi sei punti sotto descritti se i collaboratori da assumere servono solo operativamente, mentre se si vuole anche costruire un progetto futuro con il collaboratore e quindi lo si vuole come investimento, occorre considerare anche gli ultimi due punti (Meneghetti, *IsoMaster*, 2001, pag.133; Congresso Cattolica in *Psicologia del Leader*, 2000b-cap VI):

- 1) Valore sociale: è il valore che porta quella persona, la quotazione della persona di fronte al sociale (es: reddito, famiglia di origine, se ha preso droga, cosa dice la gente di lui). E' un elemento importante anche perché quella considerazione che il sociale ha della persona, poi "entrerà" nell'azienda.
- 2) Valore professionale: valutare che cosa la persona sa fare per la propria azienda, o se almeno ha attitudine a fare quel determinato compito, se ne ha la predisposizione.
- 3) Valore economico: quanto la persona può far guadagnare all'azienda, sia sul piano materiale, economico che sul piano funzionale, cioè dal punto di vista organizzativo, delle mansioni.. etc.
- 4) Valore di ambizione: è collegato alla volontà, alla voglia di fare, al volontarismo. L'ambizione non è affatto legata al quoziente di intelligenza della persona, che tra l'altro non conta in questo tipo di valutazioni.
- 5) Valore biologico: ci si riferisce alla presenza, al garbo. La persona deve mostrare una presenza che fa piacere e questo viene detto in ontopsicologia il *business appeal*, una presenza che fa piacere e che si può tradurre in valore economico.
- 6) Valore legale: non solo la persona non deve avere problemi di legge, ma occorre anche vedere come "vive" la legge, se la vive in senso "passivo", da sprovveduto, oppure se coglie ciò che la legge può offrire. Questo atteggiamento si rifletterà poi nel coordinamento di tutto il lavoro di questa persona.
- 7) Valore di fiducia: non basta analizzare se la persona ha buona volontà, ma occorre anche che la persona sia coerente con le sue scelte, leale e che non abbia altre priorità che inficino il compito assegnato dall'azienda. La fiducia si basa sulla priorità che il collaboratore ha, che dovrebbe essere il lavoro

assegnato dall'azienda: in tal modo si crea un rapporto di fiducia solo con chi ha la priorità concentrata nella collaborazione con l'azienda.

- 8) Valore potenziale e virtuale: nel selezionare collaboratori con cui fare progetti a lungo termine, occorre osservare se la persona ha la possibilità di evoluzione quando viene provocata nell'azione. Si tratta di percepire il quantico del suo in sé ontico, cioè quanto potenziale ha, che livello di capacità di crescita e sviluppo ha.

Ciascuno dei valori sopra indicati può essere “testato” durante il colloquio, facendo domande mirate e osservando ciò che la persona comunica a livello conscio ed inconscio mentre risponde (c.n.v. e campo semantico). Inoltre si possono reperire informazioni “sulla piazza” riguardo a quella persona. **La mia proposta è di integrare il colloquio e tutto quanto detto, analizzando anzitutto i risultati del *Test Forma Mentis*** da me creato al fine di sondare l'indole lavorativa, l'esistenza di una solida personalità, appunto questa *forma mentis*.

Il Test è basato sulla considerazione che <<la *forma mentis* del giovane che si avvicina al mondo del lavoro è quella che deve tenere sempre presente che lui è un *possibile* non è ancora storia, al contrario dell'azienda e di chi ne è a capo, che ha già dimostrato di essere in grado di fare storia, di costruire>> (Bernabei, P., *Psicologia Manageriale*, F.o.i.l. 2001, pag. 110). Per quanti titoli di studio si possano possedere, o conoscenze, competenze tecniche, tutto questo sarà inutile se non si ha questa *forma mentis*: per un imprenditore è meglio sospendere momentaneamente un progetto, piuttosto che metterci la persona sbagliata nell'atteggiamento, che può essere fallimentare, pretenzioso, burocratico, lavativo, scaricabarile, lamentoso, teorico, passivo, prolisso, polemico, pigro... Infatti <<... i capi vogliono innanzitutto al loro fianco persone concrete, propositive, e attive, che pensino a come risolvere i problemi e non a commentarli o a complicarli>> (Bernabei, P. *Psicologia Manageriale*, F.o.i.l. 2001, pag. 128).

Pertanto, ribadisco che <<la prima cosa da valutare nel candidato è la sua *forma mentis*, sia che debba essere inserito nell'ambito operativo o dirigenziale. Solo dopo si valutano le conoscenze che ha. Solitamente si fa sempre il contrario. Invece chi ha un'indole accettabilmente buona può essere formato per quel lavoro molto più facilmente e con minori costi di altri che sembrano da un punto di vista tecnico più adatti. >> (Bernabei P., opera cit. pag. 138).

Tra coloro che hanno la *forma mentis* giusta si può operare un'ulteriore selezione, analizzando approfonditamente il curriculum lavorativo, il curriculum scolastico, la situazione familiare, le condizioni fisiche e di salute, eventuali problemi personali

particolari. Solo dopo aver colto queste preziose informazioni, si possono analizzare alcune delle aree di valutazione comunemente utilizzate ed elencate sopra nel paragrafo 1.4. (competenze, conoscenze, motivazione, attitudini...).

Il **Test Forma Mentis** descritto in questa ricerca, può essere inserito nell'ambito dei test di personalità, e si pone l'originale obiettivo di rilevare la forma mentale dei giovani che si candidano per entrare nel mondo del lavoro. Indipendentemente dal ruolo che andranno a svolgere, indipendentemente dalla loro preparazione scolastica, dal loro quoziente intellettivo, dalle loro attitudini specifiche, dalle competenze tecnico-professionali acquisite, un imprenditore trarrà maggiore vantaggio assumendo un giovane con una forma mentale "giusta" per l'efficienza aziendale, anche se meno preparato di un altro candidato (Bernabei, P., *Psicologia Manageriale*, F.o.i.l. 2001, pag.109). Nel paragrafo 2.1 dedicato alla descrizione del metodo creato, verrà dettagliatamente spiegato cosa si intende per *forma mentis* "giusta" per l'efficienza aziendale.

Premesso che molti dei problemi che vengono lamentati nei rapporti imprese-lavoratori risalgono a errori commessi in sede di reclutamento, selezione e accoglimento dei nuovi assunti e che le difficoltà provocate da errori commessi in questa fase sono quasi sempre gravi e incidono in forme molteplici sulla vita delle imprese (Bernabei, P. *Psicologia Manageriale*, pag. 112-113), questa ricerca **focalizza l'attenzione sulla difficoltà per le imprese di trovare personale veramente efficace ed efficiente.**

Quindi cerchiamo di **formulare in maniera concreta il problema oggetto di analisi della presente ricerca: come individuare in modo semplice la presenza di un'indole lavorativa nel giovane che si sta selezionando, partendo dal presupposto che la sua *forma mentis* ci interessa più delle sue competenze tecnico-professionali?**

SECONDO CAPITOLO: PROGRAMMA DELLA RICERCA

2.1 PROBLEMA DELLA RICERCA

Il tema da me scelto per la tesi di specializzazione, è nato dalla curiosità di approfondire e capire sulla base di che cosa gli imprenditori selezionano un collaboratore piuttosto che un altro, visto che troppo spesso le scelte risultano non idonee. La selezione del personale è da sempre un fattore strategico e critico per le aziende, in quanto dalla validità dei collaboratori scaturiscono i risultati che il leader progetta di ottenere. Spesso, a distanza di un mese, due o più dall'assunzione della persona scelta, si può scoprire che non è all'altezza delle aspettative dell'impresa: nella pratica si riscontrano quindi dei mancati risultati in termini di soddisfazione di chi cerca collaboratori.

Da questo problema è nata la mia riflessione intorno alle quattro aree comunemente prese in esame per la valutazione dei candidati (descritte nel paragrafo 1.4 sopra) e il desiderio di individuare qualcosa di diverso e di originale rispetto alle teorie e alle tecniche oggi maggiormente in uso per impostare il processo di selezione. Gli scritti del Prof. Antonio Meneghetti ed i testi della F.o.i.l.(Formazione Ontopsicologica Interdisciplinare Leaderistica) forniscono indicazioni concrete ad un argomento molto importante per l'attività delle organizzazioni aziendali, e da qui è nata la mia idea di individuare nella *forma mentis* una nuova area di valutazione del candidato, cioè l'atteggiamento mentale della persona che entra a lavorare in un'azienda.

Facendo riferimento agli otto valori indicati dalla scuola Ontopsicologica come i criteri per scegliere il collaboratore (vedere cap. I, paragrafo 1.5), e alle lezioni della F.o.i.l. (Bernabei P., Psicologia Manageriale, 2001), ho tentato in questo lavoro di ricerca empirica di riassumere in alcune dimensioni (o scale) gli aspetti che costituiscono una *forma mentis* positiva, cioè l'atteggiamento di colui che sa di essere un "possibile" perché non ha ancora fatto "storia" a differenza dell'imprenditore o capo aziendale. Si tratta di un insieme di facoltà, riassumibili nelle seguenti cinque caratteristiche:

1. responsabilità: la persona con forma mentis giusta si interroga sulle cause prime di ciò che gli accade, cercando di cogliere le eventuali proprie responsabilità. E' matura, ha un senso di responsabilità ed autocritica costruttiva e non attribuisce all'esterno le colpe o cause degli eventi che la coinvolgono. La parola responsabilità nella sua etimologia latina è *respondere*, quindi rispondere e fa riferimento ad una <<situazione psicologica nella quale il soggetto è necessitato

a rispondere o esistenzialmente, o giuridicamente o moralmente... è necessità di risposta adeguata per salvaguardare l'integrità dell'appellato>> (Meneghetti, Dizionario di Ontopsicologia, 2001 pag. 211).

2. autonomia: fa riferimento alla capacità della persona di agire liberamente ed autonomamente, facendo riferimento solo al proprio criterio interno. La persona con una *forma mentis* giusta, è autonoma nel senso che agisce senza farsi influenzare da persone o situazioni, o senza che sia necessario il sostegno o l'assistenza di un capo o di una persona amica: dimostra di avere autonomia nell'operare, e questo è legato anche all'autostima e alla maturità.
3. volontà: dal latino *voluntas*, cioè <<l'ente lancia in atto definito. Facoltà di principiare ed attuare l'atto in modo, luogo e tempo. Esercizio di intenzionalità.>> (Meneghetti, Dizionario di Ontopsicologia, 2001, pag. 253). Volontà è determinazione, è costanza, è impegno verso un obiettivo individuato. La volontà fa parte della *forma mentis* di cui stiamo parlando, nel senso che la persona utilizza il lavoro non come "parassita" del sistema, ma come un continuo esercizio della propria intenzionalità, come un modo di concretizzare progetti ogni giorno. Questo è un atteggiamento mentale vincente.
4. spirito di iniziativa e problem solving: la persona con spirito di iniziativa sa essere creativa di fronte alle situazioni, proponendo soluzioni idonee ai problemi. Si pone verso il problema in maniera sintetica e risolutiva, cioè sa impostare il problema e quindi la sua ricerca non è "a vuoto". Non perde tempo, non è dispersivo, ma concreto verso il risultato: è orientata ai risultati, quindi sa riconoscere le priorità e vi adegua una risposta funzionale, senza essere influenzato né da questioni morali, sentimentali o di tradizione. Vede il problema non come un ostacolo di fronte a cui rimanere passivo, bensì come occasione per stimolare la propria intelligenza.
5. capacità di relazione funzionale con gli altri: la capacità di gestire le relazioni è una delle qualità strategiche nel mondo del lavoro, e nel vivere sociale. La parola "funzionale" sta a specificare che il modo in cui si orchestrano le relazioni nel contesto storico, deve essere funzionale, cioè in vantaggio di qualcosa, a sostegno e riferimento di uno scopo (Meneghetti, Dizionario di Ontopsicologia, 2001, pag. 85). Sapersi relazionare agli altri (amici, colleghi, capo) in maniera funzionale è la capacità della persona di risolvere una situazione senza far polemica, senza ricorrere all'assistenzialismo o alla pietà altrui, bensì creando armonia tra le persone funzionali allo scopo. Significa

gestire le relazioni sociali in maniera intelligente, utilizzando la diplomazia come una vera arte.

Questa *forma mentis* viene misurata dal *Test Forma Mentis* da me creato appositamente per evidenziare l'attitudine mentale in grado di dare efficienza e funzionalità nel contesto aziendale.

Lo **scopo** della ricerca è dimostrare che tale test, (eventualmente seguito da un colloquio semistrutturato), permette di individuare il candidato con la *forma mentis* giusta, cioè tale da lavorare con soddisfazione e funzionalità per sé e per l'azienda che lo assume. Voglio così dare agli imprenditori uno strumento di facile utilizzo per meglio orientarsi nella scelta dei collaboratori aventi l'atteggiamento idoneo a contribuire alla crescita e alla funzionalità dello scopo aziendale.

2.2 OGGETTO DELLA RICERCA

La presente tesi focalizza l'attenzione sul problema della selezione del personale nelle aziende, e più esattamente viene studiata ed analizzata una nuova area di valutazione per la scelta dei collaboratori: si tratta dell'*area della forma mentis*, cioè l'atteggiamento mentale giusto per intraprendere un efficace percorso professionale che si riveli funzionale sia per l'azienda che per il lavoratore.

2.3 GRUPPI ANALIZZATI: CARATTERISTICHE

Il campione preso in esame nella ricerca è costituito dai seguenti tre sottogruppi di persone, ai quali è stato somministrato il *Test Forma Mentis*:

1. N° 24 donne con diploma di scuola media superiore, età compresa tra i 19- 37 anni; nazionalità italiana; quasi tutte senza lavoro; si candidano per un posto di segretaria/centralinista in azienda.
2. N° 30 ingegneri neo-laureati; età compresa tra i 26-34 anni; nazionalità italiana; per lo più senza lavoro; si candidano per un posto di responsabile sistema informatico e sviluppo dell' *engineering*.
3. N° 50 persone iscritte presso una "Agenzia per il Lavoro"; uomini e donne; nazionalità italiana; età compresa tra i 21 e i 40 anni; disoccupati o in cerca di un diverso lavoro.

Ho inoltre utilizzato nella presente ricerca, i contributi di due ulteriori gruppi:

- N°13 “Esperti”, composto da imprenditori e ontopsicologi, con il ruolo di valutatori del *Test Forma Mentis*: dovevano compilare lo stesso test con la logica di rintracciare le risposte “ottimali” e la caratteristica analizzata in quella domanda. Questi risultati sono analizzabili come un riscontro della validità del test.
- N° 52 imprenditori/direttori delle aziende che hanno assunto i candidati cui è stato somministrato il test. A tale gruppo è stato fatto compilare il *Questionario di Soddisfazione Impresa* dopo l’assunzione della persona scelta (da 1 mese a 3 mesi dopo). Questa fase della ricerca è importante per la valutazione della correlazione tra il risultato in termini di soddisfazione dell’azienda, e il risultato del *Test forma mentis* della persona scelta.

2.4 PROBLEMI PRATICI

Nel momento in cui ho deciso di intraprendere questa ricerca, mi sono resa conto che, al di là delle numerose tecniche e teorie messe a punto da diversi studiosi e scuole di psicologia, il problema pratico per tante imprese rimaneva: come scegliere la persona giusta senza sbagliare? L’esperienza sul campo e il contatto con diversi imprenditori della mia regione, ha rafforzato in me la seguente considerazione: gli approcci applicati da tante società di selezione o da professionisti del mestiere tendono a dare molto peso alla formazione e preparazione professionale del candidato, all’intelligenza, alle attitudini, al carattere, *escludendo del tutto la sua mentalità e il suo atteggiamento mentale verso il mondo del lavoro*. Ho dunque rivolto la mia attenzione a questo aspetto della selezione, con l’obiettivo di trovare un metodo di valutazione del candidato di facile utilizzo e capace di contribuire in maniera oggettiva e scientifica ad orientare l’imprenditore nella scelta.

Al fine di raggiungere il mio obiettivo di verificare l’ipotesi, e quindi evidenziare la vera alternativa proposta dalla Scienza Ontopsicologica nel settore della selezione del personale, ho organizzato il lavoro come segue:

2.4.1 ANALISI DELLA BIBLIOGRAFIA ESISTENTE.

Facendo riferimento alla recente Riforma del Mercato del Lavoro (Libro Bianco), ho cercato di analizzare come avviene la selezione del personale in Italia, per capire gli strumenti e le tecniche maggiormente utilizzati dagli imprenditori nella scelta dei propri collaboratori, considerando che il nostro paese vanta un’enorme numero di piccole imprese, nelle quali, a differenza delle medie/grandi aziende, la selezione rischia di non essere curata come dovuto, se non di essere improvvisata.

Successivamente ho confrontato alcune delle principali teorie e tecniche di selezione (trovate in libri, riviste, quotidiani e settimanali dedicati al mondo del lavoro), con le scoperte e le proposte che la Scienza Ontopsicologica espone in merito al mondo economico ed imprenditoriale, al leader ed ai giovani che si inseriscono nel mondo del lavoro, cercando di farne una chiara sintesi.

2.4.2 ANALISI DELLA FORMA MENTIS: ELEMENTI COSTITUTIVI

Seguendo principalmente i testi di Ontopsicologia *Isomaster*, *La Psicologia del Leader*, *Economia e Politica* e *Psicologia Manageriale* della F.o.i.l., è stato possibile per me definire che cosa è la *Forma Mentis* “ottimale” e quali variabili costituiscono questo atteggiamento mentale giusto per operare con efficienza e riuscita in un contesto organizzativo (la *forma Mentis* con le sue dimensioni è stata descritta nel paragrafo 2.1).

2.4.3 CREAZIONE DEL TEST E SOMMINISTRAZIONE

Il problema pratico che mi trovavo quindi ad analizzare era come individuare in maniera scientifica la *forma mentis* di una persona: da qui ho creato il *Test Forma Mentis*, avente un totale di n° 62 domande con 3 possibilità di risposta di cui una sola giusta. Uno strumento laborioso sia nella costruzione che nell'utilizzo, che descriverò in maniera approfondita nel paragrafo 2.6. Per la somministrazione del test ho colto l'occasione di due selezioni del personale cui ero stata incaricata in una azienda, oltre alla collaborazione di una *Agenzia per il Lavoro* di Perugia, che ha somministrato il test ad un gruppo di suoi iscritti in banca dati.

2.4.4 ANALISI CIRCA LA VALIDITA' DEL TEST

Per avere la verifica della validità dello strumento ho proceduto su 2 fronti:

- il *Questionario di soddisfazione* delle imprese (circa la persona assunta), che veniva compilato dopo un periodo variabile da uno a tre mesi dalla assunzione. L'obiettivo era di verificare la corrispondenza tra le cinque scale prese in esame nel test, e la valutazione che gli imprenditori davano su ciascuna di queste dimensioni con specifico riferimento al persona neo-assunta.
- il gruppo degli “esperti” costituito da ontopsicologi e da imprenditori, che hanno contribuito nel dare una personale valutazione a ciascuna delle domande, indicando quale fosse la risposta giusta e quale caratteristica di personalità si stesse valutando.

2.4.5 ANALISI DEI RISULTATI

Dopo aver trovato i risultati di ogni singolo test, per ogni singola scala (responsabilità, volontà, autonomia, spirito di iniziativa, relazione funzionale) e averli trasformati in valore assoluto, i dati sono stati elaborati con metodi statistico-matematici, al fine di valutare le eventuali correlazioni tra le variabili dipendenti e ciascuna delle scale che

costituiscono la *forma mentis*. I risultati sono stati analizzati sottoforma di tabelle e diagrammi per darne una più chiara spiegazione ed interpretazione (vedere capitolo terzo).

2.5 IPOTESI DI RICERCA

La tesi che si vuole dimostrare è che **esiste una specifica forma mentis lavorativa, in possesso della quale il candidato ad una selezione dovrebbe essere preferito rispetto ad altri**, a prescindere dalle minori o maggiori competenze tecnico – professionali dei suoi concorrenti allo stesso posto di lavoro. **Si vuole dimostrare che, la persona in possesso di questa *forma mentis* sopra descritta, sarà un collaboratore efficace e porterà soddisfazione all’imprenditore, mentre costui non sarà soddisfatto di una persona con *forma mentis* di livello basso.** Di conseguenza, è meglio scegliere una persona meno qualificata dal punto di vista professionale ma con il giusto atteggiamento mentale, perché basterà formarla negli aspetti tecnici, e ciò avverrà in maniera molto più fluida e semplice, e nel frattempo gli aspetti psicologici sono già un vantaggio per l’azienda.

Le dimensioni coinvolte nella mia ipotesi, in quanto parte costituente della *forma mentis*, sono le seguenti: responsabilità; autonomia; volontà; iniziativa-problem solving; capacità di relazione funzionale con gli altri.

Inoltre ho preso in esame cinque variabili indipendenti, per riscontrare un eventuale relazione direttamente o inversamente proporzionale tra queste e la *forma mentis* (e le dimensioni che la costituiscono): sesso - età - vivere soli - avere una madre che non lavora (casalinga) - ordine di genitura. Tutte queste variabili sopra elencate sono le stesse che vengono analizzate nella parte empirica del lavoro.

2.6 METODI DELLA RICERCA¹

Il *Test Forma Mentis* ed il *Questionario di Soddisfazione Impresa* sono due strumenti da me creati al fine di risolvere i problemi sollevati nella presente ricerca e verificare l’ipotesi fatta.

Per quanto riguarda il *Test F.M.*, nella parte iniziale richiede i dati anagrafici, e in particolare si richiedono informazioni sulla persona al fine di analizzare le eventuali

¹ Si precisa che il *Test Forma Mentis* è stato somministrato alle n° 104 persone in conformità alla normativa in materia di Privacy attualmente in vigore in Italia: il gruppo ha infatti prestato il consenso al trattamento dei dati sensibili ai sensi della Legge n. 675/96 e seguenti novellazioni. È in particolare stata firmata l’autorizzazione da ciascuno dei candidati, riguardo alla seguente formula: <<Per quanto riguarda i risultati dei test psico-attitudinale compilati su supporto cartaceo, essi potranno essere trattati - dopo l’acquisizione - in forma rigorosamente anonima per finalità meramente statistiche e di ricerca, attraverso elaborazioni matematiche che tengano conto dei soli valori assoluti delle risposte; il trattamento dei predetti documenti cartacei cesserà decorso un anno dall’acquisizione dei dati, mediante distruzione fisica>>.

relazioni dirette o inverse tra la *forma mentis* e le seguente 5 variabili dipendenti: sesso - età - vivere soli - avere una madre che non lavora (casalinga) - ordine di genitura.

Inoltre ci sono n° 62 domande di cui ne riporto qui sotto alcune tra le più significative (con le tre rispettive risposte), al fine di descrivere cosa si sta analizzando e in che modo (per visionare il test e il questionari nella forma completa, vedere gli allegati).

DOMANDA 19 Una persona le confida di non essere soddisfatto dal punto di vista professionale, lei cosa pensa dentro di sé?

- A. In fin dei conti, le persone ottengono la gratificazione che si meritano.
- B. La vita è fatta anche di sconfitte legate a un po' di sfortuna.
- C. Purtroppo, nel mondo del lavoro i meriti delle persone non sempre vengono riconosciuti.

Risposta esatta: A

Caratteristica analizzata: RESPONSABILITA'

Spiegazione: di fronte a qualunque evento, la persona con forma mentis giusta si interroga sulle cause prime, pronta ad assumersi anche le proprie responsabilità se ce ne sono. Chi invece ha un atteggiamento perdente e passivo, si rifugia negli affetti e nei sentimentalismi: chi non ha un senso di responsabilità ed autocritica verso se stesso, tende solo ad essere lavativo e polemico verso i gli altri.

DOMANDA 9. Ogni ambiente di lavoro dovrebbe anzitutto essere:

- A. Un'isola felice, dove regni l'aiuto reciproco.
- B. Meritocratico, dove prende gratificazioni colui che si impegna con buoni risultati.
- C. Un ambiente dove ci sia per prima cosa il rispetto del capo verso i lavoratori.

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: RESPONSABILITA'

Spiegazione: la persona che sceglie la risposta B, denota di avere un senso di responsabilità verso le sue azioni, consapevole che i risultati da ottenere in azienda dipendono dal proprio impegno e non da sentimenti come il sostegno, l'aiuto, l'assistenzialismo. Denota una capacità critica della persona, di non vedere le responsabilità fuori di sé, estranee a sé, ma piuttosto di cercare dentro di sé la risposta al miglioramento delle cose, prima fra tutte il proprio carattere negli aspetti da cambiare.

DOMANDA 41. Rispetto alla definizione degli obiettivi, lei come si pone?

- A. Porsi degli scopi troppo impegnativi può essere un rischio per la buona riuscita delle attività quotidiane.
- B. Se mi pongo uno scopo e mi impegno, so che posso riuscire a raggiungerlo.
- C. Spesso pianificare la propria attività del futuro non serve, perché tante cose dipenderanno dalle circostanze che si creano.

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: AUTONOMIA

Spiegazione: si analizza la capacità di essere autonomi nel dirigere i propri obiettivi e le proprie scelte. La persona che risponde B, crede nelle proprie potenzialità e sa progettare i propri scopi con ordine e senza lasciare che le situazioni si creino da sole,

quindi sa fare azione in maniera autonoma, senza che sia necessario il sostegno o l'assistenza di un capo o di una persona amica. Chi risponde A dimostra di avere autonomia nell'operare, e questo è legato anche all'autostima e alla maturità.

DOMANDA 52. Se deve prendere una decisione importate chi sono le persone che più la influenzano positivamente?

- A. **Senz'altro alcuni dei miei familiari (genitori, fratelli o fidanzato/a..)**
- B. **In genere prendo le decisioni da solo: chi ci ama non sempre sa cosa è meglio per noi.**
- C. **Il più delle volte il mio migliore amico.**

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: AUTONOMIA

Spiegazione: si analizza la capacità di prendere autonomamente le decisioni, senza farsi influenzare da familiari o amici. Questo è un importante indice di autonomia e maturità, in quanto saper essere autonomi significa anzitutto rispondere al proprio criterio di scelta, senza farsi influenzare da nessuno, familiari compresi.

DOMANDA 1. Immagini di trovarti inserito all'interno di una organizzazione aziendale: quali sarebbero i suoi obiettivi iniziali?

- A. **Cercherei di svolgere al meglio i compiti a me assegnati, curando sia le piccole cose che quelle più impegnative.**
- B. **Vorrei anzitutto trovarmi a mio agio con i colleghi e sentirmi accettato da loro**
- C. **Vorrei diventare al più presto insostituibile per i compiti da me svolti, in modo che non si possa fare più a meno di me.**

Risposta esatta: A

Caratteristica analizzata: VOLONTA'

Spiegazione: è la risposta ottimale perché indica la voglia di fare bene e con cura anche le attività più semplici. La persona con un atteggiamento giusto, vuole anzitutto agire in direzione di uno scopo, seguendo una precisa "intenzione", e non si preoccupa di trovare amici nel lavoro o di apparire il migliore per diventare insostituibile...quasi in modo ricattante. La persona dimostra di avere il desiderio di entrare umilmente in una azienda (con il rispetto dovuto a chi ha già costruito) e si organizza in modo attivo, con la volontà e l'intenzione di non aspettare che le cose "accadano" da sole.

DOMANDA 10. Se dovesse scegliere tra le seguenti professioni, quale vita avrebbe fatto al caso suo?

- A. **Un onesto lavoratore, in salute e con una famiglia serena.**
- B. **Uno sportivo di successo, con un curriculum pieno di "sudate" vittorie e che in pensione farà l'allenatore.**
- C. **Un posto in Banca o in un'Azienda Pubblica, che mi permetta di vivere tranquillo e senza preoccupazioni economiche.**

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: VOLONTA'

Spiegazione: questa domanda in realtà vuole cogliere nella persona il modo in cui percepisce e si pone nei riguardi del lavoro. Chi utilizza il lavoro come un modo di

sicurezza e di parassitismo del sistema non ha una *forma mentis* giusta per l'efficienza aziendale. Il lavoro segue logiche diverse dall'amore, amicizia, o altri sentimenti: va vissuto come un continuo esercizio della propria intenzionalità, come un modo di concretizzare progetti ogni giorno. Questo è un atteggiamento mentale vincente.

DOMANDA 17. Il suo capo le chiede una sintesi del convegno appena ascoltato. Come si organizza?

- A. Ho portato il registratore con me...basterà trascrivere gli aspetti salienti.
- B. Farò una sintesi partendo dagli obiettivi che la nostra azienda può raggiungere grazie alle informazioni avute.
- C. Poiché ho preso molti appunti, rileggendoli scriverò una sintesi dei discorsi fatti dai personaggi più importanti della conferenza.

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: INIZIATIVA- PROBLEM SOLVING

Spiegazione: si analizza la capacità di soluzione dei problemi. La persona che risponde B, dimostra di porsi verso il problema in maniera sintetica e risolutiva. Non perde tempo, non è dispersivo, ma concreto verso il risultato. Si intende analizzare come la persona si pone di fronte ai problemi, come reagisce per risolverli.

DOMANDA 40. Ritiene prioritario:

- A. Fare le cose secondo la procedura giusta e stabilita in precedenza.
- B. Il risultato...anche a prescindere (in certi casi) dal modo in cui viene raggiunto.
- C. Non essere estremisti in ciò che si fa e agire sempre in armonia con l'ambiente.

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: INIZIATIVA E PROBLEM SOLVING

Spiegazione: si analizza lo spirito di iniziativa nel risolvere le situazioni. Chi risponde B è orientato ai risultati, quindi sa riconoscere le priorità e vi adegua una risposta funzionale. Non è influenzato né da questioni morali, sentimentali o di tradizione: se è attivo di fronte alle situazioni, di sicuro non aspetta che gli altri decidano per lui, né che le cose si sistemino da sole. Non perde tempo a fare polemica, né a criticare gli altri e comunque non ha paura di sbagliare utilizzando una soluzione più "originale" del solito. È reattivo, risponde al problema con l'intelligenza che il caso richiede.

DOMANDA 7. Immagini di trovarsi con un gruppo di amici a sistemare la legna in una casa di montagna. Non tutti collaborano al meglio e sta per iniziare a nevicare.

- A. Un po' irritato, avverte il gruppo che, se inizia una bufera di neve, rischierete tutti di sentir freddo senza fuoco acceso.
- B. Intona una canzone per fare un po' "gruppo" e stimola così gli "scansafatiche" a collaborare.
- C. Per stimolare tutti a collaborare, propone a chi sta in poltrona di sostituirlo... fingendo di non sentirsi bene.

Risposta esatta: B

Caratteristica analizzata: RELAZIONE FUNZIONALE CON ALTRI

Spiegazione: si analizza la capacità di sapersi relazionare nel contesto ambientale in maniera funzionale. La risposta B è quella ottimale perché indica la capacità della

persona di risolvere una situazione senza far polemica, senza ricorrere all'assistenzialismo o alla pietà altrui, bensì creando armonia tra le persone funzionali allo scopo.

DOMANDA 31. Immagini di essere stato invitato ad una serata elegante alla quale andrà solo e senza conoscere quasi nessuno dei presenti. Cosa accade?

- A. Lei è eccitato all'idea e anche se non conosce nessuno...comunque farà subito interessanti conoscenze.
- B. Lei pensa "Spero di scegliere un abito adeguato alla serata...e una volta arrivato spero di incontrare subito la persona che mi ha invitato".
- C. Pensa "sarà una festa piena di persone ricche...magari snob. Berrò un drink e forse me ne andrò quasi subito".

Risposta esatta: A

Caratteristica analizzata: RELAZIONE FUNZIONALE CON ALTRI

Spiegazione: la persona che sceglie A è aperta all'esperienza nuova, accogliendola con curiosità e creatività. Non è schiava delle regole del sistema, ma le sa gestire a proprio vantaggio. Si analizza la capacità di gestire le relazioni sociali in maniera intelligente comportandosi in maniera funzionale e con diplomazia: questa è un'arte molto apprezzata ed utile nelle realtà aziendali.

Il filo conduttore di ciascuna delle n° 62 domande è rappresentato dai testi di Ontopsicologia citati (Meneghetti, *Isomaster, La Psicologia del Leader, Economia e Politica*) e dalle lezioni della F.o.i.l. (Bernabei P., *Psicologia Manageriale*).

Abbiamo visto due esempi di *Items* per ciascuna delle 5 scale componenti la *Forma Mentis*. Tutte le risposte ai test vengono riportate nella Scheda / Chiave di lettura (vedere gli allegati alla tesi), utile per calcolare il valore assoluto finale della *forma mentis*, da utilizzare nelle statistiche generali del gruppo. Nella scheda-chiave di lettura sono analizzate separatamente le cinque scale e per ciascuna si scrivono solo le risposte giuste, dando un punto ad ognuna. Vediamo le scale di valutazione per ciascuna dimensione:

Dimensione "Senso di Responsabilità" (16 *Items* con un punteggio che va da 0 a 16):

da 0 a 6: libello scarso di *forma mentis*

da 7 a 12: livello medio di *forma mentis*

da 13 a 16: livello alto di *forma mentis*

Dimensione "Autonomia" (13 *Items* con un punteggio che va da 0 a 13):

da 0 a 5: libello scarso di *forma mentis*

da 6 a 9: livello medio di *forma mentis*

da 10 a 13: livello alto di *forma mentis*

Dimensione "Volontà" (12 *Items* con un punteggio che va da 0 a 12):

da 0 a 4: libello scarso di *forma mentis*

da 5 a 9: livello medio di *forma mentis*

da 10 a 12: livello alto di *forma mentis*

Dimensione “Spirito di iniziativa-problem solving” (13 *Items* con punteggio da 0 a 13):

da 0 a 5: libello scarso di *forma mentis*

da 6 a 9: livello medio di *forma mentis*

da 10 a 13: livello alto di *forma mentis*

Dimensione “Relazione funzionale” (8 *Items* con un punteggio che va da 0 a 8):

da 0 a 2: libello scarso di *forma mentis*

da 3 a 5: livello medio *forma mentis*

da 6 a 8: livello alto *forma mentis*

Il punteggio realizzato viene diviso per il totale delle domande riguardanti quella dimensione, e otteniamo il valore assoluto, sia per ciascuna delle 5 dimensioni che per la *forma mentis* in generale.

Per studiare la validità del mio metodo, ho proceduto su due fronti: la valutazione da parte di un gruppo di “esperti” (ontopsicologi e leader) e la valutazione della coerenza tra *Test* e *Questionario* compilato dall’impresa. Analizziamoli separatamente.

Valutazione da parte degli Esperti: coerenza tra il senso da me attribuito a ciascuna delle n°62 domande e l’analisi da parte del gruppo degli “esperti” per ciascuna delle stesse domande e risposte. Agli esperti viene solo detto che il test misura l’atteggiamento mentale ottimale che un giovane dovrebbe avere per essere efficace e funzionale all’interno di una azienda, ma non viene detto né quali né quante dimensioni costituiscono la *forma mentis* giusta (secondo la mia ipotesi). Il test sottoposto a tale gruppo è identico a quello fatto compilare al campione di giovani, ma non presenta la parte anagrafica, e al suo posto, oltre al nome e alla professione dell’”Esperto”, viene spiegato come compilare correttamente il lavoro. Ogni domanda si presenta come segue nell’esempio:

DOMANDA 40. Ritiene prioritario:
A. Fare le cose secondo la procedura giusta e stabilita in precedenza.
B. Il risultato...anche a prescindere (in certi casi) dal modo in cui viene raggiunto.
C. Non essere estremisti in ciò che si fa e agire sempre in armonia con l’ambiente.
caratteristica esaminata?

L’esperto, oltre a mettere una crocetta sulla risposta ritenuta “ottimale”, deve indicare quale caratteristica psicologica secondo lui si sta prendendo in esame in quella risposta. In questo modo ho ottenuto dei dati utili per fare valutazioni in due direzioni su ciascuna delle n° 62 domande:

- coincidenza con la risposta “esatta” (cioè su 3 risposte possibili, viene individuata esattamente quella da me proposta come “esatta”)

- coincidenza con la dimensione che il Test analizza (cioè tra le tante caratteristiche psicologiche che esistono, l'esperto indica, senza saperlo, proprio una delle 5 dimensioni da me ipotizzate come facenti parte della *forma mentis*).

Valutazione basata sulla soddisfazione dell'impresa: coerenza tra il livello del punteggio (in valore assoluto) del *Test F.M.* e il risultato del *Questionario di Soddisfazione dell'impresa* compilato dall'imprenditore riguardo alla persona assunta. Per realizzare la mia ricerca ho infatti creato il *Questionario S. I.*, utile al fine di valutare la validità del *Test*: lo strumento parte dal presupposto che il vero risultato riguardo alla persona, lo coglie in genere o l'imprenditore o la persona di fiducia che segue direttamente il nuovo collaboratore. Viene dunque interpellato il leader e la soddisfazione dell'impresa c'è nella misura in cui il neoassunto dà risultati ed efficienza nel quotidiano aziendale.

Sotto vengono riportate le sette domande che compongono il questionario:

1. Volontà nel fare le cose e nel risolvere i problemi quotidiani
2. Senso del dovere e della responsabilità nel portare a termine i compiti
3. Grado di autonomia nello svolgere i ruoli assegnati
4. Capacità di risolvere positivamente i problemi e le difficoltà
5. Spirito di iniziativa e creatività nell'affrontare le situazioni
6. Capacità di relazionarsi al gruppo di lavoro in maniera funzionale.
7. Affidabilità e maturità nel compiere le cose

Come si può vedere, sono prese in esame le stesse dimensioni del *Test F.M.*, (volontà, responsabilità, autonomia, problem solving e capacità relazionale). A tali affermazioni si chiede semplicemente di attribuire un punteggio (da un minimo di 1 a un massimo di 4 per ogni affermazione) corrispondente al grado di soddisfazione che l'imprenditore ha nei confronti della "*forma mentis*" della persona assunta. Ecco qui di seguito le scale di valutazione del grado di soddisfazione:

Da 7 a 16: basso livello di soddisfazione

Da 17 a 22: medio livello di soddisfazione

Da 23 a 28: alto livello di soddisfazione

Anche in tal caso, il punteggio viene trasformato in valore assoluto e poi confrontato con il valore assoluto della *forma mentis* così come risulta dal *Test* compilato dalla persona. La corrispondenza tra i due punteggi (*Test F.M.* della persona e *Questionario S. I.* dato dall'imprenditore) è indice di validità del mio metodo.

Si precisa che il metodo principale usato nella elaborazione statistica di tutti i dati provenienti dai vari strumenti applicati, è stato l'*Analisi Correlazionale*.

2.7 LOGICA DI ELABORAZIONE DELLA RICERCA

Il mio lavoro di tesi, per quanto riguarda la raccolta dei dati, è iniziata nel marzo del 2003 e si è concluso nella metà del 2004. Ora descriverò lo schema di conduzione della ricerca, cioè come ho costruito momento per momento la mia ricerca. Le tappe di evoluzione della mia indagine sono state le seguenti:

- I. CREAZIONE DEL TEST F.M. e DEL QUESTIONARIO: è stata la fase più difficile e laboriosa. Ho iniziato con un attento studio della bibliografia esistente in materia di Selezione del Personale, per poi concentrarmi sui libri di testo di Ontopsicologia sopra citati, al fine di delineare e descrivere dettagliatamente cosa è la *forma mentis* e quindi creare un metodo per misurarla.
- II. SOMMINISTRAZIONE AI 3 CAMPIONI DI DISOCCUPATI: per un periodo di circa otto mesi, ho somministrato il *Test F.M.* ai 3 gruppi di candidati e persone in cerca di lavoro.
- III. ELABORAZIONE RISULTATI: con la chiave di lettura: venivano corretti i test, riportandone i risultati nelle apposite schede (vedere allegati tesi). Veniva quindi trovato il valore assoluto sia per ognuna delle 5 dimensioni, sia per la *forma mentis* in generale. Alla elaborazione del *Test* può seguire o meno un colloquio semistrutturato, da condurre sulla base delle risposte errate, quindi al fine di approfondire la motivazione della risposta. Nella logica della ricerca, per chi utilizza lo strumento *Test F.M.*, conviene fare il colloquio solo ai candidati che superano almeno il 50% delle risposte esatte (livello medio di *forma mentis* esatta).
- IV. SOMMINISTRAZIONE GRUPPO ESPERTI E ANALISI DEI RISULTATI: una tappa importante della mia ricerca è stata la valutazione della validità dello strumento anche grazie al gruppo esperti (vedere paragrafo 2.6), fase che è avvenuta contestualmente alla II°. La collaborazione con il piccolo gruppo di ontopsicologi e di imprenditori è stata utile per fare una “verifica della validità del test” cioè valutare cosa misura il *Test*. Il cosiddetto gruppo degli “esperti” (definito tale perché si distingue per l’esperienza che ha nel lavoro con le persone) doveva individuare, per ogni domanda, la risposta ottimale (cioè quella che un potenziale collaboratore dovrebbe scegliere) e quale caratteristica essa analizzava.
- V. SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO ALL’IMPRESA: Il *Questionario Soddisfazione Impresa* viene fatto compilare al responsabile aziendale dopo l’assunzione del candidato scelto (da uno a 3 mesi dopo). Questo strumento serve

per vedere il livello di corrispondenza tra il risultato del test e la soddisfazione dell'imprenditore, il quale valuta e coglie l'efficienza riguardo al neoassunto. Per quanto riguarda le selezioni dei primi due gruppi (segretarie ed ingegneri), la persona scelta da me è stata valutata con il *Questionario Soddisfazione Impresa* sottoposto all'azienda. Nel corso di un anno dall'inizio della ricerca, tutti i 50 iscritti alla Agenzia del Lavoro avevano trovato almeno una occupazione, e quindi è avvenuta la somministrazione all'impresa (dopo uno, due o tre mesi dalla assunzione).

VI. ANALISI DEI RISULTATI: tutti i dati provenienti dagli strumenti da me creati e somministrati, sono stati elaborati con metodi statistici e matematici, quindi organizzati in tabelle e diagrammi per poi darne una interpretazione (vedere capitolo terzo). E' stata la fase più interessante e soddisfacente, visto che potevo vedere se la mia ipotesi era supportata dai dati empirici ottenuti.

CAPITOLO TERZO:

ANALISI DEI RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA

3.1 RISULTATI DELLA RICERCA: TABELLE E GRAFICI

Alla luce dei risultati ottenuti dalla mia ricerca empirica, cercherò ora di presentare i dati come risposta alla mia ipotesi generale e alle varie ipotesi legate alle variabili che costituiscono la *forma mentis*.

Ricordiamo che la mia ipotesi generale afferma che nell'ambito di una selezione di personale, affinché ci sia soddisfazione dell'impresa, *è meglio scegliere una persona che, pur se meno qualificata dal punto di vista tecnico-professionale rispetto ad altri candidati, ha un giusto atteggiamento mentale, la giusta forma mentis, in quanto sarà un sicuro vantaggio per l'azienda*. Le "scale" coinvolte nella mia ipotesi, in quanto parte costituente della *forma mentis*, sono state rilevate nel campione attraverso il *Test F.M.* e sono le seguenti:

- Responsabilità (var 6)
- Autonomia (var 7)
- Volontà (var 8)
- Iniziativa-problem solving (var 9)
- Capacità di relazione funzionale con gli altri (var 10)

In seguito alla elaborazione statistica dei dati, il livello di ciascuna di queste scale della *forma mentis* è stato messo a confronto con le variabili indipendenti sesso (var.1); età (var.2); vivere soli (var.3); madre casalinga (var.4); ordine genitura (var.5). Dall'analisi correlazionale, si evidenziano molte relazioni tra le variabili, quindi mi limiterò a riportare le più significative ai fini della discussione della mia Tesi di ricerca. Analizzerò ed interpreterò i dati relativi alle seguenti correlazioni:

1. Confronto tra i punteggi della *Forma Mentis* ottenuti dai *Test F.M.* e quelli ottenuti dai *Questionari S.I.* compilati dall'impresa.
2. Confronto tra i risultati (ottenuti dagli strumenti *Test F.M.* e *Questionario*) riguardo alle singole dimensioni in esame: quelle che mostrano maggiore correlazione sono la Responsabilità e la Volontà.
3. Considerazioni circa la somministrazione del *Test F.M.* al gruppo "esperti".
4. Correlazioni con le variabili indipendenti, in particolare:
 - Correlazione tra variabile "età" e variabili Responsabilità – Autonomia oltre alla *forma mentis*.

- Correlazione tra variabile “**vivere solo**” e *Forma Mentis* (in particolare la Responsabilità e l’ Autonomia).
- Correlazione tra variabile “**ordine di genitura**” e ciascuna delle 5 dimensioni che costituiscono la *Forma Mentis*.

Si sottolinea altresì che correlazioni con le variabili indipendenti “madre casalinga” e “sesso” rispetto al livello di *forma mentis* non ci sono state.

3.2 CORRELAZIONE TRA TEST F.M. E QUESTIONARIO SODDISFAZIONE

Per ciò che riguarda i risultati generali del *Test Forma Mentis*, si presenta la tabella seguente, che poi commenteremo.

Tabella n° 3.1 [Risultati generali del Test Forma Mentis].

RISUTLATI TEST FORMA MENTIS	MEDIE	MINIMO	MASSIMO
RESPONSABILITA' (VAR 6)	0,48038	0,13	1,00
AUTONOMIA (VAR 7)	0,46519	0,15	1,00
VOLONTA' (VAR 8)	0,48721	0,08	0,92
SPIRITO INIZIATIVA (VAR 9)	0,45663	0,08	0,85
RELAZIONE FUNZIONA (VAR10)	0,47308	0,00	0,88
PUNTEGGIO TEST F.M. (VAR 11)	0,47279	0,15	0,84
RISULTATI QUESTIONARIO:	MEDIE	MINIMO	MASSIMO
VOLONTA' (VAR 12)	0,64423	0,25	1,00
RESPONSABILITA' (VAR 13)	0,62981	0,25	1,00
AUTONOMIA (VAR 14)	0,57212	0,25	1,00
PROBLEM SOLVING (VAR 15)	0,57212	0,25	1,00
SPIRITO DI INIZIATIVA (VAR 16)	0,56250	0,25	1,00
RELAZIONE FUNZIONALE (VAR 17)	0,58173	0,25	1,00
AFFIDABILITA' (VAR 18)	0,61058	0,25	1,00
PUNTEGGIO QUESTIONARIO (VAR 19)	0,59462	0,25	0,96

DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

In questa tabella vediamo i risultati generali ottenuti dal mio *Test Forma Mentis*: sono stati elaborati statisticamente e nello schema vengono riportati i valori medi, il minimo e il massimo.

Tabella n°3.2 [Analisi correlazionale tra risultati del Test F.M. e del Questionario]

QUESTIONARIO SODDISFAZIONE IMPRESA	DIMENSIONI DELLA FORMA MENTIS DEL TEST F.M.					
	RESPONSAB. (VAR 6)	AUTONOMIA (VAR 7)	VOLONTA (VAR 8)	INIZIATIVA (VAR 9)	RELAZIONE (VAR 10)	FORMA MENTIS (VAR11)
RESPONSABILITA' (VAR 13)	0,80*	0,73*	0,70*	0,68*	0,58*	0,82*
AUTONOMIA (VAR 14)	0,59*	0,78*	0,57*	0,61*	0,44*	0,69*
VOLONTA' (VAR 12)	0,57*	0,58*	0,82*	0,58*	0,48*	0,70*
INIZIATIVA (VAR 16)	0,47*	0,50*	0,51*	0,70*	0,38*	0,59*
PROB.SOLVING (VAR15)	0,61*	0,58*	0,65*	0,70*	0,51*	0,70*
RELAZIONE FUNZION. (VAR 17)	0,58*	0,58*	0,65*	0,56*	0,78*	0,70*
AFFIDABILITA' (VAR 18)	0,76*	0,68*	0,69*	0,68*	0,67*	0,81*
SODDISFAZIONE IMPRESA (VAR 19)	0,77*	0,76*	0,80*	0,78*	0,67*	0,87*

DESCRIZIONE DELLA TABELLA

La Tabella è l'analisi correlazionale tra i risultati dei due strumenti. Essa indica le relazioni significative (contrassegnate con un asterisco) tra i risultati del *Test Forma Mentis* ed i risultati del *Questionario Soddisfazione impresa*.

Ciascuna dimensione costituente l'atteggiamento mentale ritenuto "ottimale" nella nostra ipotesi (misurata dal *Test F.M.*), è valutata nello stesso soggetto con uguale proporzione anche dall'imprenditore che ha compilato il *Questionario S.I.* Significa che ciascuna domanda del mio *Test F.M.* in effetti tende a misurare quella specifica dimensione, in quanto nel *Questionario S.I.* i titolari aziendali hanno dato i punteggi alti o bassi con la stessa "misura" che risulta dai *Test F.M.* compilati dalle persone. Precisiamo che la variabile 15 (problem solving) e la variabile 16 (Spirito di iniziativa) che nel *Test forma mentis* sono proposte ed analizzate in un'unica scala, nel *Questionario S.I.* sono invece state separate. Tuttavia, dall'analisi correlazionale sopra descritta si può comunque notare che sono strettamente correlate fra di loro. Infine, si noti che la variabile n° 18 (affidabilità) del *Questionario*, non è esplicitata nel *Test forma mentis*, ma fa comunque parte integrante delle cinque scale della forma mentis, ed è strettamente correlata a tutte le dimensioni analizzate (notare che il Questionario ha in effetti sette domande cui l'impresa deve rispondere, e queste corrispondono ciascuna alle dimensioni sopra enunciate).

La relazione maggiormente significativa evidenziata nella tabella n°3.2 è quella tra la variabile 11 e variabile 19, cioè tra il punteggio generale che si ottiene da ciascun *Test F.M.* e quello ottenuto dal Questionario S.I. per ciascun soggetto.

Al fine di agevolare la lettura di questo capitolo, non sono riportati in maniera globale i risultati delle elaborazioni statistiche, e pertanto si consiglia di consultare negli allegati la tabella completa con i valori medi delle variabili 11 e 19, cioè i punteggi per ciascuno dei n° 52 soggetti del campione (n° 50 del 1° gruppo di candidati; n° 1 della selezione dell'ingegnere; n° 1 della selezione della Segretaria). I dati in essa riportati sono i punteggi della *Forma Mentis* (in valore assoluto) risultanti da ciascun *Test F.M.* compilato dai singoli candidati (variabile 11 nelle statistiche) e i punteggi risultanti da ciascun Questionario compilato dall'impresa in relazione alla stessa persona (variabile 19 delle statistiche generali).

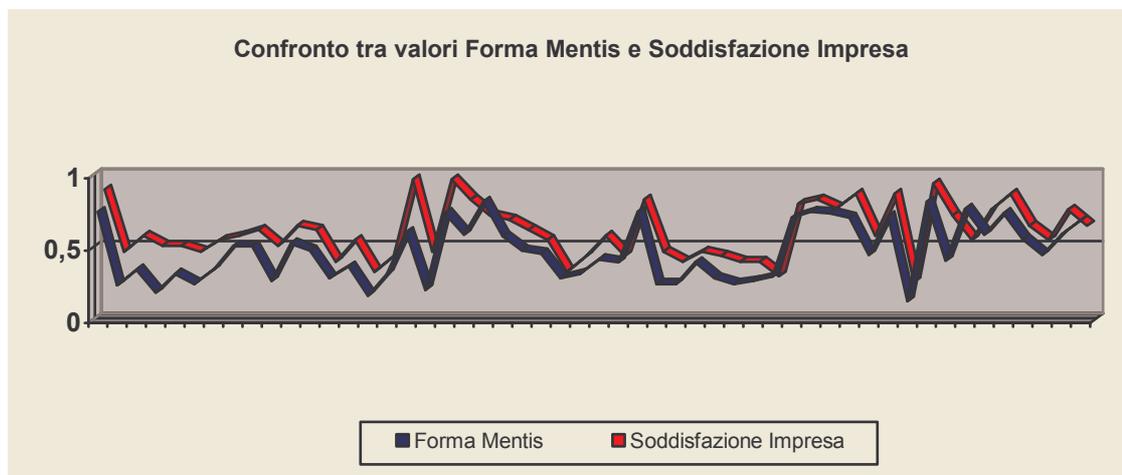
Il grafico n°1 evidenzia una significativa relazione tra il risultato di ciascuna persona al *Test F.M.* ed il risultato del *Questionario S.I.* compilato dall'imprenditore che ha assunto la stessa persona. Pertanto, su un numero di 52 persone che hanno compilato il *Test F.M.*, il valore assoluto della *forma mentis* (linea blue) ha un andamento simile alla soddisfazione impresa riguardo alle dimensioni della *forma mentis* (linea rossa). Questo significa che:

1. il mio Test è uno strumento affidabile, cioè misura effettivamente quello che deve misurare (l'atteggiamento mentale ottimale – denominato *forma mentis* - di un soggetto che deve inserirsi in azienda).
2. La *forma mentis* (con le sue 5 dimensioni), come nuova area di valutazione del candidato, esprime e rappresenta concretamente ciò che le imprese vogliono in termini di mentalità dai propri collaboratori.

Infatti, ad alti livelli di *Forma Mentis*, corrisponde un alto livello nei risultati dei *Questionari S.I.* somministrati alle imprese dopo alcuni mesi dalla assunzione. Viceversa, a bassi livelli di *forma mentis* (così come risultano dal test), anche il livello di soddisfazione dell'impresa, per le stesse "scale" di giudizio, è risultato basso.

Concludiamo quindi confermando che i risultati del *Test F.M.* corrispondono in gran parte alle valutazioni date dalle imprese nel Questionario S.I., quindi il test funziona.

Grafico n° 1 [Confronto tra *Test F.M.* e *Questionario S.I.* per ogni soggetto del campione]

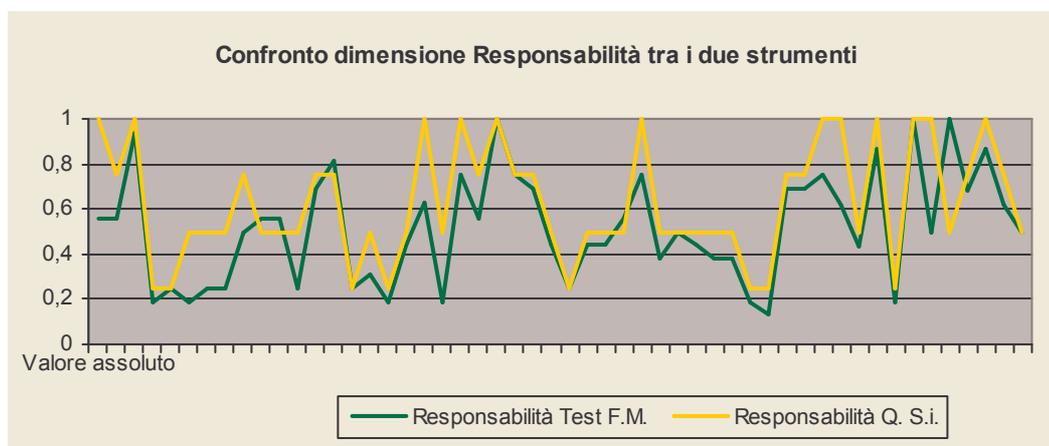


3.3 CORRELAZIONE TRA I RISULTANTI OTTENUTI NEI DUE STRUMENTI RIGUARDO ALLE DIMENSIONI “RESPONSABILITA’ ” E “VOLONTA’ ”.

Facendo sempre riferimento alla tabella dell’analisi correlazionale, vediamo a titolo esemplificativo le relazioni esistenti tra i due strumenti riguardo alla valutazione delle dimensioni “Responsabilità” e “Volontà” per ciascun soggetto. Si fa riferimento alla tabella dei valori medi risultanti dai Test e dei Questionari per ciascun soggetto dei campioni, presente negli allegati alla tesi.

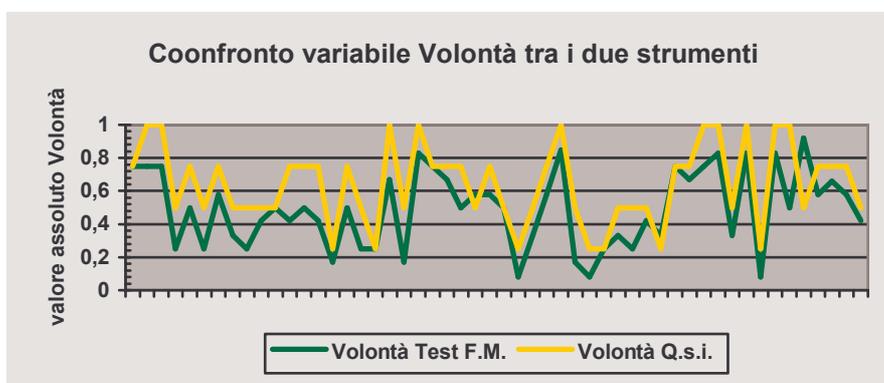
Se confrontiamo i valori assoluti della scala “responsabilità” nel *Test F.M.* e quelli provenienti dal *Questionario S.I.*, abbiamo i risultati evidenziati nel grafico n° 2 , nel quale risulta un andamento proporzionale tra le due linee: significa che c’è congruenza, armonia tra il *Test F.M.* e il *Questionario S.I.* riguardo ai punteggi della dimensione “responsabilità” per ciascuna delle persone del campione. Pertanto, ad alti livelli di responsabilità (in valore assoluto) nel risultato del Test F.M., corrispondono aumenti di livello anche nel risultato del Questionario compilato dall’impresa. Questo significa che la dimensione Responsabilità viene correttamente misurata nello strumento Test F.M.

Grafico n° 2 [Confronto della dimensione “Responsabilità” nel Test e nel Questionario].



Analizzando i risultati (in valore assoluto) relativi alla scala “volontà” nel *Test F.M.* e quelli provenienti dal *Questionario S.I.* (si veda gli allegati alla tesi), constatiamo anche in questo caso un andamento proporzionale. Come si può notare dal grafico n° 3, confrontando le due linee, i punteggi della scala “volontà”, misurata nel *Test F.M.* e nel *Questionario S.I.* per ciascuna delle persone del campione hanno un andamento proporzionale. Pertanto, ad alti livelli (in valore assoluto) della volontà nel risultato del *Test F.M.* (linea verde), corrispondono aumenti di livello anche nel risultato del Questionario compilato dall’impresa per quella stessa dimensione (linea gialla). Questo significa che la dimensione “Volontà” viene correttamente misurata nello strumento *Test F.M.* .

Grafico n° 3 [Confronto della dimensione “Volontà” nel Test F.M. e nel Questionario]



3.4 CONSIDERAZIONI SUL TEST FORMA MENTIS COMPILATO DAL GRUPPO DEGLI ESPERTI

Il lavoro effettuato con il Gruppo dei 13 Esperti, (n° 8 imprenditori e n° 5 ontopsicologi **ritenuti tali perché hanno esperienza nel lavoro con le persone**) è stato utile per accentuare le considerazioni intorno alla validità e affidabilità dello strumento creato (cioè se il *Test F.M.* misura effettivamente quello per cui è stato creato). I risultati della somministrazione al gruppo Esperti sono stati analizzati sotto un triplice aspetto:

- Indicazione delle risposte esatte, tra A), B), C) di ciascuno dei 62 Items.
- Descrizione esatta delle dimensioni analizzate da ciascun Item (quale caratteristica psicologica la domanda vuole analizzare)
- Esattezza di ogni esperto riguardo alle risposte esatte

Tabella 3.3 [Valutazione degli Esperti circa il Test F.M.: individuazione risposta esatta]

Gruppo “esperti”	N° risposte giuste	N° risposte sbagliate	N° domande totale	% di risposte giuste
N° 5 Ontopsicologi	260	50	310	84%
N° 8 Imprenditori	429	67	496	86%
Totale N° 13 Esperti	689	117	806	85%

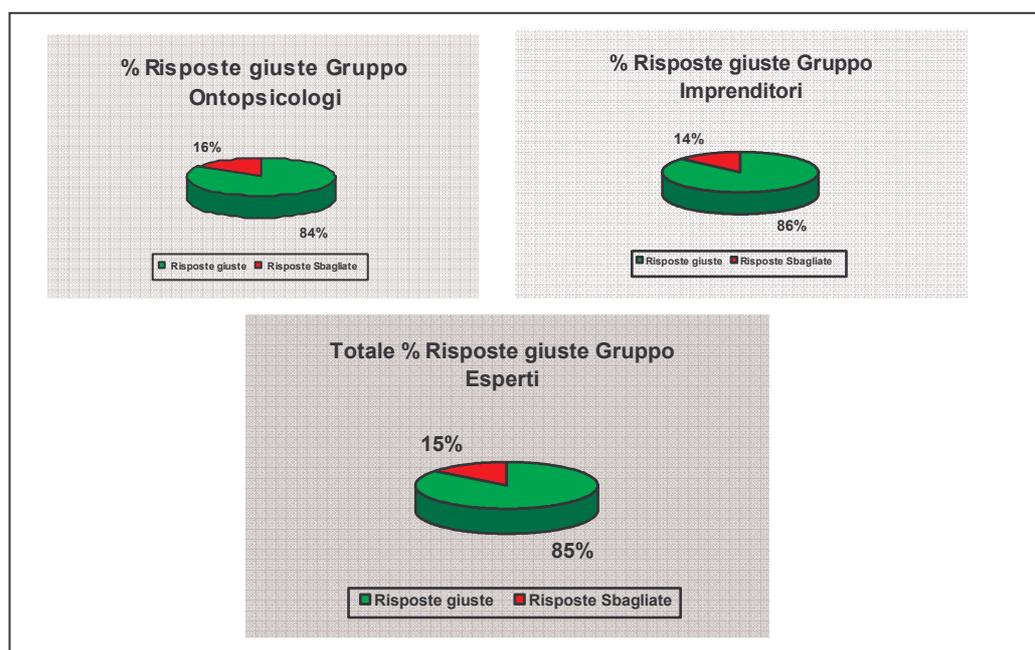
DESCRIZIONE TABELLA:

Su un numero di 13 “Esperti” del campione utilizzato, i risultati della valutazione del Test F.M. sono stati i seguenti:

- Gruppo Ontopsicologi: su un n° di 62 Items che compongono il Test F.M., i 5 esperti di questo gruppo hanno individuato nel 84% dei casi la risposta da me valutata “ottimale”, (scegliendo tra le risposte A. , B., e C.). Si osservi il grafico a torta sotto riportato.
- Gruppo imprenditori: su un n° di 62 Items che compongono il *Test F.M.*, gli 8 esperti di questo gruppo hanno individuato nel 86% dei casi la risposta da me valutata “ottimale”.

Quindi entrambi i sottogruppi del campione scelto come “esperti” , ha evidenziato un risultato tale da far concludere che il Test ha validità e affidabilità.

Grafico n° 4 [Valutazione del *Test F.M.* da parte del gruppo degli Esperti: scelta della risposta esatta tra A, B, C].



I dati sono stati inoltre analizzati per valutare in che misura il gruppo degli esperti riusciva a riconoscere e descrivere esattamente ciascuna delle caratteristiche analizzate nelle 62 domande del *Test F.M.* .

I risultati sono riassunti nella tabella sotto riportata, oltre che nei grafici.

Tabella n°3.4. [Individuazione delle dimensioni meglio riconosciute dal gruppo esperti].

DIMENSIONI DESCRITTE DAL GRUPPO ESPERTI	% Descrizioni <i>esatte</i> su n° 13 esperti	% Descrizioni <i>simili</i> su n° 13 esperti	% Totali giuste	% Descrizioni <i>errate</i> su n° 13 esperti
Responsabilità: (tot 16 Items)	54%	38%	92%	8%
Autonomia:(tot 13 Items)	48%	43%	91%	9%
Volontà: (tot 12 Items)	57%	26%	83%	17%
Iniziativa/Prob.Solving: (tot 13 Items)	44%	35%	79%	21%
Relazione Funzionale: (tot 8 Items)	45%	30%	75%	25%
FORMA MENTIS: totali	51%	35%	86%	14%

DESCRIZIONE TABELLA:

Risulta evidente che le caratteristiche o scale meglio riconosciute e descritte dagli esperti sono state la **“Volontà”** (57% di descrizioni esatte) e la **“Responsabilità”** (54% definizioni esatte).

Questo significa che, anche se le risposte esatte erano state individuate, poi non tutti gli “esperti” hanno descritto esattamente la caratteristica analizzata dalla domanda. Comunque le descrizioni date sembrano essere di caratteristiche simili a quella da me individuate: ad esempio una risposta che analizzava il “senso di responsabilizzazione” dell’individuo, è stata esplicitata dall’esperto come “maturità” della persona, il che è molto vicino al senso da me definito nel capitolo II riguardo alla “Responsabilità”. L’errore di valutazione nella descrizione delle caratteristiche esaminate, si è verificato, nel complesso, nel 14% dei casi.

Grafico n° 5 [Valutazione del *Test F.M.* da parte del gruppo degli Esperti: definizione esatta, simile, o errata della riguardo alla Forma Mentis in generale].

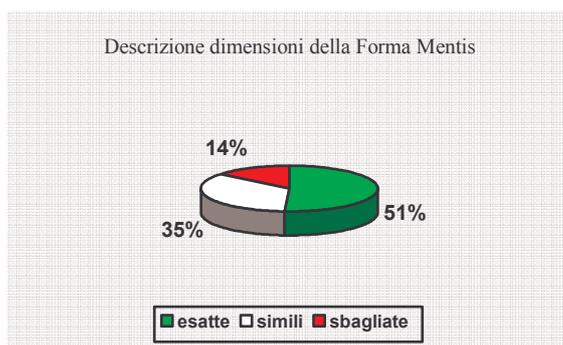
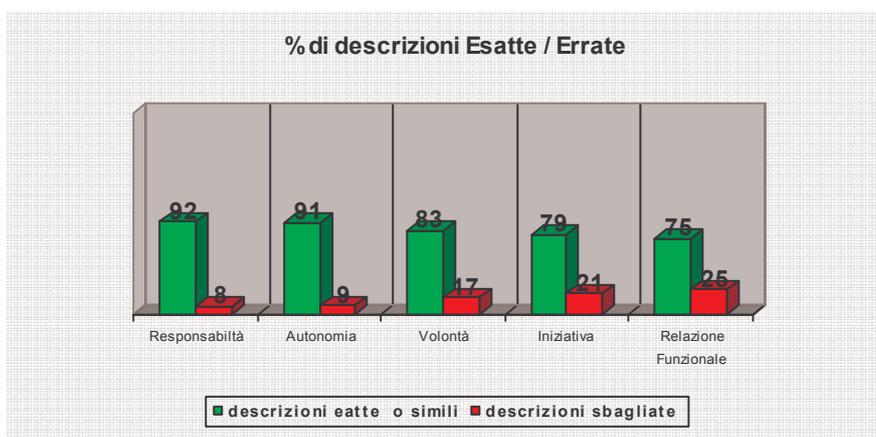


Grafico n° 6 [Valutazione del *Test F.M.* da parte del gruppo degli Esperti: descrizione di ciascuna delle 5 dimensioni analizzate nei 62 Items]



Dal grafico si evidenzia che la caratteristica più facilmente descritta ed individuata dal gruppo degli esperti è stata la Responsabilità (92% di descrizioni esatte o simili) seguita dall'Autonomia (91% di descrizioni esatte o simili) e dalla Volontà (con l'83% delle definizioni giuste).

Ora passiamo a valutare ciascuno dei 13 esperti riguardo al numero di risposte esatte (tra la A,B,C) date al Test F.M. e quindi valutiamo l'esattezza di ogni esperto.

Tabella n° 3.5 [Valutazione dell'esattezza di ciascun esperto]

ESPERTI	% RISPOSTE ESATTE SU UN TOTALE DI 62 ITEMS
Esperto 1	94%
Esperto 2	76%
Esperto 3	81%
Esperto 4	90%
Esperto 5	81%
Esperto 6	97%
Esperto 7	87%
Esperto 8	90%
Esperto 9	77%
Esperto 10	84%
Esperto 11	90%
Esperto 12	79%
Esperto 13	87%

DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

Dalla tabella si evidenzia che i migliori risultati in termini di individuazione della risposta esatta, fra le tre proposte (A,B, C), sono stati raggiunti dall'esperto n° 1 (imprenditore) con il 94% di risposte esatte, e dall'esperto n° 6 (ontopsicologi), con il 97% di risposte esatte. I due sottogruppi di "esperti" (imprenditori e ontopsicologi) non dimostrano una particolare diversità di esattezza nell'individuazione della risposta giusta, cioè sono tutti abbastanza "precisi" nelle indicazioni date al test.

I risultati "peggiori" in termini di risposta non esatta tra le 3 indicate, sono stati ottenuti dagli esperti n° 2 (del gruppo ontopsicologi) con il 76% di risposte esatte e n° 9 (del gruppo imprenditore) con il 77% di risposte esatte. Non è semplice avanzare delle ipotesi sul perché questi due Esperti abbiano raggiunto livelli più bassi rispetto agli altri, ma va sottolineato che hanno comunque raggiunto un'alta percentuale di risposte esatte. In una futura ipotesi di ricerca, in approfondimento alla presente, si potrebbe indagare

questo dato, analizzando il gruppo di esperti dal punto di vista del numero di anni di esperienza professionale con le persone, oppure considerando il tipo specifico di professione svolta etc.

3.5 CORRELAZIONE TRA FORMA MENTIS E VARIABILI INDIPENDENTI

In questo paragrafo analizzeremo le correlazioni risultanti tra la *forma mentis* (nelle sue 5 dimensioni) e le variabili indipendenti prese in esame nel *Test Forma Mentis*.

La tabella sottostante analizza 4 delle variabili indipendenti e la loro correlazione con le dimensioni della *forma mentis*.

Tabella n° 3.6 [Analisi correlazionale tra le dimensioni della *Forma Mentis* e alcune variabili indipendenti]

Variabile indipendente	Responsab. (var.6)	Autonomia (var.7)	Volontà (var.8)	Problem Solving (var.9)	Relaz. Funzion. (var 10)	Forma Mentis (var.11)
Sesso (var. 1)	0,16	0,20	0,16	0,26	0,12	0,20
Vivere solo (var.3)	- 0,36*	- 0,40*	- 0,24	- 0,16	- 0,24	- 0,33*
Madre casalinga(var4)	0,01	0,01	- 0,05	0,05	0,09	0,02
Età (var 2)	0,43*	0,30*	0,26	0,16	0,15	0,32*

DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

La tabella esprime la correlazione di alcune delle variabili indipendenti con la *forma mentis*, (e le sue scale o dimensioni).

Si può notare una correlazione abbastanza significativa con la variabile “**vivere soli**” (le correlazioni significative sono indicate con un asterisco): le correzioni più significative, indicate con un asterisco, sono quelle con le dimensioni “Responsabilità”, “Autonomia” e *Forma mentis*. Nel paragrafo 3.5.3 si approfondisce questa relazione.

Esistono delle correlazioni significative (con asterisco) anche per la variabile indipendente “**età**”, che quindi viene approfondita nel paragrafo 3.5.2 .

Inoltre, notiamo che non esiste una correlazione con la variabile “madre casalinga”, e neanche con la variabile “genere”, come di seguito si analizza.

3.5.1 CORRELAZIONE CON LA VARIABILE “SESSO”

Per ciò che riguarda la correlazione con la variabile “sesso”, si analizzi la tabella sotto proposta, che evidenzia appunto la correlazione con il “genere”.

Tabella n° 3.7 [differenza tra il gruppo Donne / Uomini; p = livello di significanza delle differenze tra gruppi].

		MEDIE UOMINI	MEDIE DONNE	p
RISULTATI TEST FORMA MENTIS	RESPONSABILITA' (VAR 6)	0,50	0,46	0,36
	AUTONOMIA (VAR 7)	0,46	0,46	0,98
	VOLONTA' (VAR 8)	0,48	0,50	0,58
	SPIRITO INIZIATIVA (VAR 9)	0,46	0,46	0,98
	RELAZIONE FUNZIONA (VAR10)	0,48	0,46	0,68
	PUNTEGGIO TEST F.M. (VAR 11)	0,48	0,47	0,77
RISULTATI QUESTIONARIO SODD. IMPR.	VOLONTA' (VAR 12)	0,63	0,67	0,58
	RESPONSABILITA' (VAR 13)	0,62	0,64	0,76
	AUTONOMIA (VAR 14)	0,54	0,632	0,25
	PROBLEM SOLVING (VAR 15)	0,54	0,62	0,15
	SPIRITO DI INIZIATIVA (VAR 16)	0,52	0,62	0,14
	RELAZIONE FUNZIONALE (VAR 17)	0,57	0,59	0,72
	AFFIDABILITA' (VAR 18)	0,57	0,67	0,13
PUNTEGGIO QUESTIONARIO (VAR 19)	0,57	0,63	0,24	

DESCRIZIONE DELLA TABELLA

Da questa tabella si evidenzia che non c'è nessuna correlazione tra l'appartenenza al sesso maschile o femminile e il livello di *forma mentis* della persona stessa. Infatti la “p”, cioè il livello di significanza delle differenze tra i gruppi, ci fa constatare che tra i maschi e le femmine nella mia ricerca non sono state trovate differenze significative, (essendo “p” non inferiore a 0,05).

3.5.2 CORRELAZIONE TRA VARIABILE “ETA’ ” E FORMA MENTIS.

Al fine di analizzare i risultati relativi alla variabile indipendente “età”, ho ritenuto opportuno suddividere i soggetti del campione in 3 sottogruppi di classi di età: 19-26 ; 27-33 e infine 34-40. Questa suddivisione è stata fatta al fine di individuare le tendenze generali dei soggetti appartenenti a gruppi di età.

Tabella n° 3.8 [Relazione tra Età e dimensioni “Responsabilità” e “Volontà”]

Classi di Età	Responsabilità - media della classe	Autonomia - media della classe	Forma Mentis - media della classe
19- 26	0,38	0,41	0,42
27-33	0,59	0,55	0,59
34-40	0,68	0,60	0,60

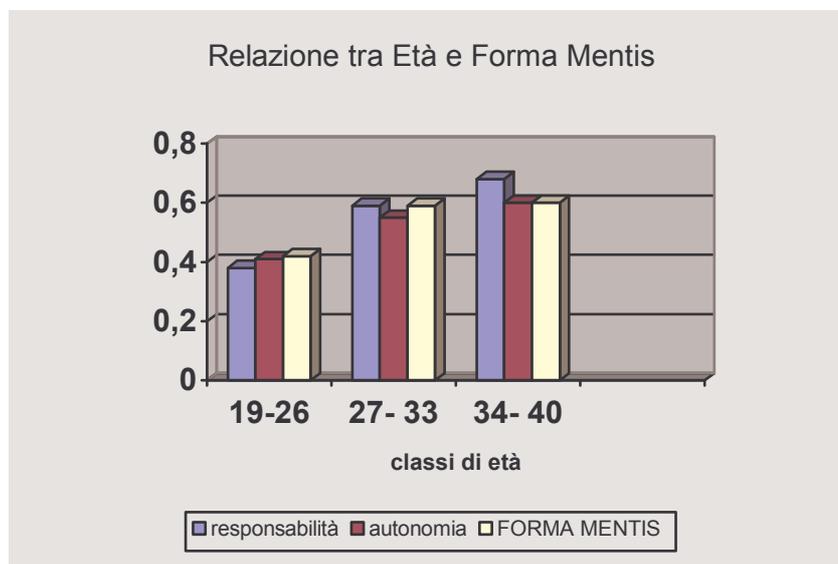
DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

Nella tabella sopra riportata sono indicati i punteggi sia della *forma mentis* che delle due dimensioni “responsabilità” e “volontà” per classi di età in cui i soggetti del campione sono stati raggruppati. La tabella completa è presentata negli allegati alla tesi, ed i valori sopra indicati per ogni classe di età sono la media aritmetica ottenuta in seguito al raggruppamento dei risultati dei singoli soggetti del campione per appartenenza alle classi dai 19 ai 26 anni, dai 27 ai 33, e dai 34 ai 40 anni.

Facendo riferimento alle definizioni di Responsabilità e di Autonomia fornite nel capitolo II di questa tesi, possiamo interpretare la tabella sopra riportata nel seguente modo. Nel campione analizzato le dimensioni “responsabilità” ed “autonomia”, facenti parte della *forma mentis*, tendono ad aumentare con il crescere dell’età. Possiamo dire che tendenzialmente l’età e le due variabili dipendenti menzionate, sono correlate in modo direttamente proporzionale all’età: infatti si verifica un aumento del livello medio delle dimensioni con l’aumentare dell’età, e precisamente a partire dalla classe di età di 27-33 anni in poi.

Dal grafico si evidenzia chiaramente tale andamento direttamente proporzionale: la variabile indipendente “età” influenza in maniera significativa le due dimensioni (in particolare la responsabilità) della *Forma Mentis*, che aumentano al crescere della classe di età d’appartenenza.

Grafico n° 7 [Relazione tra variabile indipendente Età con la *Forma Mentis* e le dimensioni “Responsabilità” ed “Autonomia”].



3.5.3 CORRELAZIONE CON LA VARIABILE “VIVERE SOLO”

Tabella n°3.9 [Valore assoluto della variabile “vivere solo” in relazione alla forma mentis/Responsabilità/Autonomia].

VARIABILE DIPENDENTE	Responsabilità	Autonomia	LIVELLO della FORMA MENTIS
Vive solo	0,66	0,67	0,62
Non vive solo	0,45	0,44	0,45

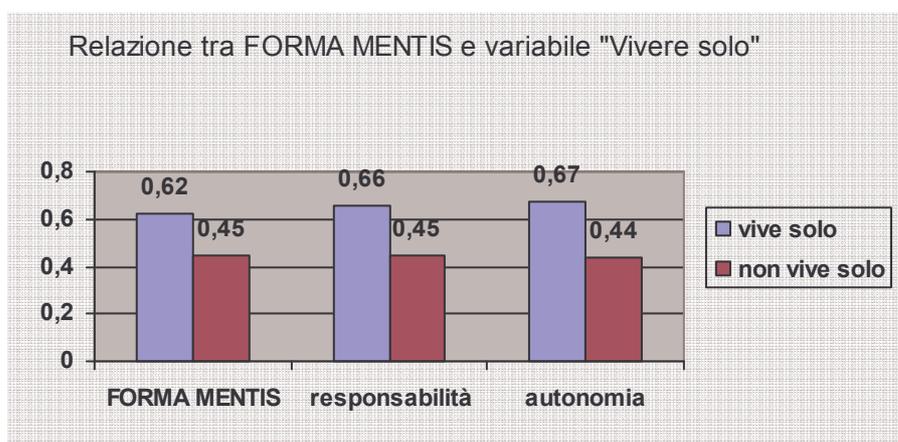
DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

In questa tabella sono riportati i valori medi ottenuti elaborando i risultati generali del *Test F.M.*, relativamente alla variabile sopra indicata in rapporto al livello *forma mentis* e in particolare riguardo alla scala “Responsabilità” e “Autonomia” (in valore assoluto). La variabile “vivere solo” è una variabile strettamente correlata al livello di *forma mentis* nel campione analizzato: infatti su n° 104 persone cui è stato somministrato il *Test F.M.*, risulta che, chi vive solo ha un livello *forma mentis* più elevato (valore medio del gruppo 0,62) rispetto a chi vive con amici, partner o familiari.

Inoltre, l'elaborazione statistica ha evidenziato che tra le cinque dimensioni coinvolte nella *Forma Mentis*, quelle maggiormente correlate alla variabile "vivere solo" sono la Responsabilità e l'Autonomia (vedere dietro pag. 56).

I risultati sopra descritti potrebbero essere legati al fatto che le persone che scelgono di vivere sole, hanno in genere un particolare atteggiamento mentale, e uno stile di vita meno stereotipato di chi sceglie di vivere con la famiglia anche in età matura o chi si sposa presto o convive. Chi vive solo si può ipotizzare che sia una persona autonoma, responsabile, che sa risolvere i problemi autonomamente, si sa organizzare, sa reagire attivamente di fronte alle difficoltà o agli imprevisti, insomma ha in generale un atteggiamento verso la vita attivo e responsabile.

Grafico n° 8 [Relazione tra la *Forma Mentis* e la variabile indipendente "vivere solo"]



3.5.4 CORRELAZIONE CON LA VARIABILE "ORDINE DI GENITURA"

Tabella n° 3.10 [Relazioni tra variabile "ordine di genitura" e scale della *forma mentis*].

CATEGORIE DI GENITURA	Valori medi					
	VOLONTA'	AUTONOMIA	RESPONSAB.	PROBLEM SOLVING	RELAZIONE FUNZIONALE	FORMA MENTIS
PRIMO GENITO(N° 53 SOGGETTI)	0,53	0,47	0,50	0,46	0,50	0,49
SECONDO GENITO(N° 23 SOGGETTI)	0,48	0,48	0,52	0,50	0,50	0,50
FIGLIO UNICO (N° 28 SOGGETTI)	0,43	0,41	0,42	0,38	0,38	0,41

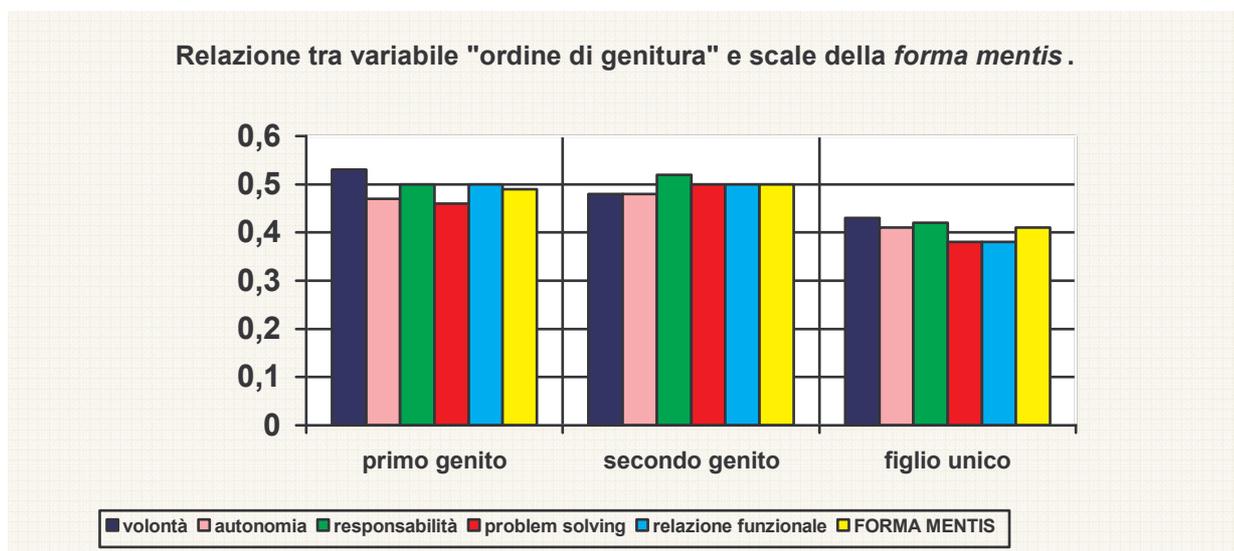
DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

I dati sopra riportati sono il risultato della media aritmetica calcolata per ciascuna classe di appartenenza alla genitura: primogenito, secondogenito e figlio unico. La tabella completa si trova negli allegati, ma qui sopra sono indicate le medie aritmetiche delle persone del campione a seconda dell'ordine di genitura di appartenenza.

La prima osservazione da fare sul grafico n°9, riguarda la differenza di livello, nel campione analizzato, tra *forma mentis* del figlio unico rispetto alla *forma mentis* del primo e secondogenito che presentano un più alto livello di ciascuna delle scale. Nelle pagine successive si approfondisce questa tendenza.

Ricordiamo che il livello di *forma mentis* si considera "medio-alto" a partire da un punteggio (in valore assoluto) di 0,50 (minimo zero, massimo 1).

Grafico n° 9 [Relazione tra variabile indipendente "Genitura" e la *Forma Mentis*]



Prima di presentare le statistiche, e quindi procedere alla interpretazione dei risultati, è necessaria una spiegazione teorica sulla psicologia della genitura secondo l'Ontopsicologia, che ora cercherò di sintetizzare, facendo riferimento al libro *Progetto Uomo* (Meneghetti, Progetto Uomo, 2003c pag. 51-58). Anzitutto, quando si parla di genitura, si intende sempre sull'asse del sesso e non dal punto di vista dell'ordine delle nascite biologiche (esempio un figlio maschio e una femmina sono entrambi primogeniti).

Dopo questa precisazione, diciamo che la caratteristica distintiva del *primogenito* psicologico è quella di voler essere capo, ha una tendenza a comandare, a proteggere gli altri, ma è anche ingenuo.

Il *secondogenito* invece è sempre un “rivoluzionario”, è critico, perché nascendo in una famiglia in cui il figlio non è più percepito come novità, si sente uno scarto (spesso gli vengono dati gli abiti, la culla, la carrozzina del primogenito), e quindi <<si sviluppa in lui la tendenza a studiare il primogenito e a cogliere immediatamente i suoi punti deboli: là diventa forte>> (Meneghetti, Progetto Uomo, 2003c pag. 51). Egli, avendo sofferto nell’infanzia per avere il suo primato affettivo all’interno della famiglia, al fine di essere considerato superiore al primogenito, ha la spinta alla reazione sin dall’infanzia.

Il *figlio unico* è sostanzialmente dipendente dalla madre, visto che è il solo figlio, quindi dipende tutto dall’arte della madre di amarlo e contemporaneamente allontanarlo da dentro, per consentirne la crescita. << il dramma del figlio unico è di non calcolare mai che nella vita esistono anche gli altri: è naturale che ogni cosa sia già sua, tende a vedere il mondo come già suo>> (Meneghetti, Progetto Uomo, 2003c pag. 53), e quindi non lotta, non si fa strada, non si realizza. Si precisa che non sono stati presi in esame i *beniamini* ed i *gemelli*, in quanto nel campione analizzato per questa ricerca non ce ne erano.

Analizzando i risultati della tabella e del rispettivo grafico sopra riportati, ho notato delle tendenze e quindi le ho volute verificare ed approfondire.

Ora analizziamo nel dettaglio le statistiche effettuate sui tre gruppi messi a confronto, per rilevare eventuali differenze statisticamente significative e precisamente:

- primogeniti con secondogeniti;
- primogeniti con figli unici;
- secondogeniti con figli unici.

Con riferimento alle tabelle sotto riportate, si precisa che le differenze sono significative nei casi in cui il valore “p” è inferiore a 0,05 (tali casi sono contrassegnati da un asterisco, e se ne darà una interpretazione). Si precisa inoltre che le statistiche complete si trovano negli allegati.

Tabella n° 3.11 [Analisi delle differenze tra Primogeniti e secondogeniti circa il livello di *Forma mentis*].

		PRIMOGENITI (media)	SECONDOGENITI (media)	p
RISULTATI TEST FORMA MENTIS	RESPONSABILITA' (VAR 6)	0,50	0,52	0,677
	AUTONOMIA (VAR 7)	0,47	0,48	0,771
	VOLONTA' (VAR 8)	0,53	0,48	0,215
	SPIRITO INIZIATIVA (VAR 9)	0,47	0,5	0,411
	RELAZIONE FUNZ. (VAR10)	0,5	0,5	0,979
	PUNTEGGIO TEST F.M. (VAR 11)	0,49	0,5	0,923

DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

Dalla tabella si evidenzia che non ci sono differenze statisticamente significative tra il gruppo dei primogeniti e quello dei secondogeniti riguardo al livello di *Forma Mentis* e relative dimensioni che la costituiscono. Per questo non si riporta neanche il grafico relativo.

Tabella n° 3.12 [Analisi correlazionale tra Primogeniti e FigliUnici circa il livello di *Forma mentis*].

		PRIMOGENITI (media)	FIGLI UNICI (media)	p
RISULTATI TEST FORMA MENTIS	RESPONSABILITA' (VAR 6)	0,5	0,42	0,112
	AUTONOMIA (VAR 7)	0,47	0,44	0,049*
	VOLONTA' (VAR 8)	0,53	0,41	0,004*
	SPIRITO INIZIATIVA (VAR 9)	0,47	0,4	0,12
	RELAZIONE FUNZIONA (VAR10)	0,5	0,39	0,039*
	PUNTEGGIO TEST F.M. (VAR 11)	0,49	0,41	0,045*

DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

Nel campione analizzato, sembrerebbe che i primogeniti abbiano una più spiccata **autonomia**, **volontà** e capacità di **relazione funzionale** rispetto al gruppo “beniamini e figli unici”. Con riferimento a quanto sopra sintetizzato riguardo alla Psicologia della Genitura nell’ottica Ontopsicologica, facciamo le seguenti considerazioni.

Per ciò che riguarda il **primogenito** e il suo alto livello di capacità di **relazione funzionale**, diciamo che egli ha un generale atteggiamento maturo nel relazionarsi nella società, in quanto anche in famiglia era abituato ad essere “il più grande” e quindi da lui ci si aspettava un comportamento maturo, diplomatico, di protezione verso i fratelli più piccoli etc.

Il primogenito ha nel complesso una *forma mentis* di livello significativamente più alto rispetto al figlio unico: diventando il “fratello più grande”, deve presto imparare ad essere maturo, autonomo, indipendente, responsabile.....perché gli adulti alla nascita del secondo iniziano ad aspettarsi dal primogenito un atteggiamento da “fratello maggiore”, quindi da persona più responsabile e più “capace” rispetto ai più piccoli.

Se è vero che nel primogenito prevale l’atteggiamento di protezione verso i più piccoli, la caratteristica del **figlio unico** è invece l’abitudine a dare per scontato l’amore della madre e quindi ad avere tutto per sé senza sforzi: questo ci fa ipotizzare un basso livello di **volontarismo** inteso appunto come esercizio di intenzionalità verso un obiettivo. Il figlio unico, essendo cresciuto in un ambiente in cui è tutto suo, sia l’amore dei genitori che gli oggetti, può avere un po’ di difficoltà a relazionarsi nella società.

In generale, il figlio unico si abitua ad un mondo “ovattato”, protetto, con poche difficoltà, scarsa autonomia, scarse situazioni di confronto con coetanei rispetto ai soggetti con differenti geniture: per tutte queste ragioni il livello di *Forma Mentis* dei figli unici è più basso rispetto a quello dei primogeniti.

Grafico n° 10 [Analisi correzionale tra Primogeniti e Figli unici: differenze statisticamente significative]

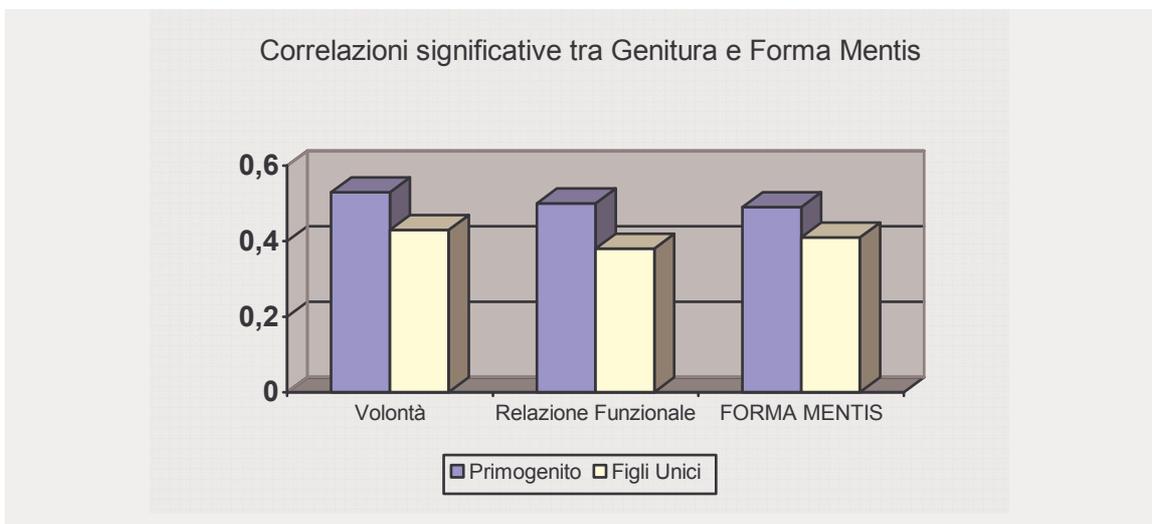


Tabella n° 3.13 [Analisi delle differenze tra Secondogeniti e gruppo Figli Unici circa il livello di *Forma mentis*].

		SECONDOGENITI (media)	FIGLI UNICI (media)	p
RISULTATI TEST FORMA MENTIS	RESPONSABILITA' (VAR 6)	0,52	0,42	0,584
	AUTONOMIA (VAR 7)	0,48	0,44	0,079
	VOLONTA' (VAR 8)	0,48	0,41	0,417
	SPIRITO INIZIATIVA (VAR 9)	0,5	0,4	0,228
	RELAZIONE FUNZIONA (VAR10)	0,5	0,39	0,035*
	PUNTEGGIO TEST F.M. (VAR 11)	0,5	0,41	0,127

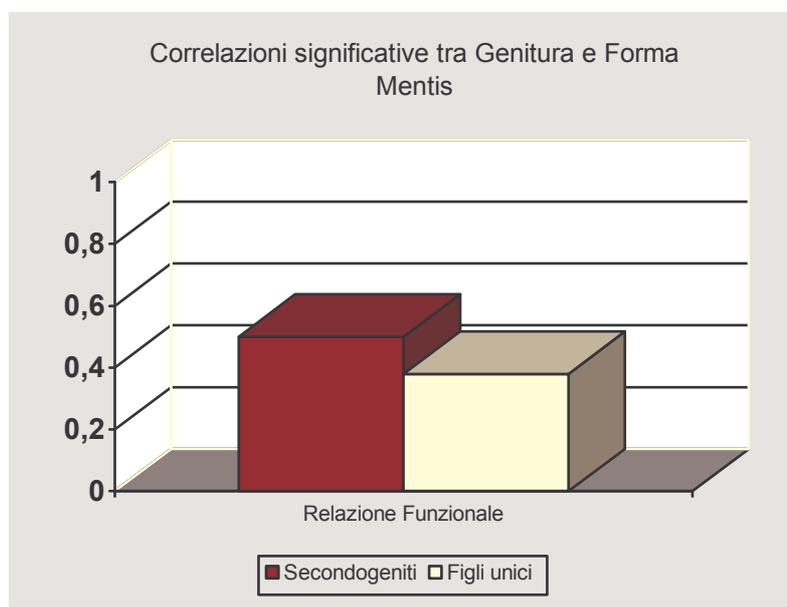
DESCRIZIONE DELLA TABELLA:

Nel campione analizzato, facendo le statistiche, si evidenzia che i secondogeniti hanno una capacità di **relazione funzionale** dal punto di vista statistico significativamente maggiore rispetto al gruppo “figli unici”.

Il secondogenito fin da piccolo, è abituato a confrontarsi con il primogenito, quindi sviluppa un buon senso di autocritica e negli eventi che lo coinvolgono è molto attento ai propri errori, per migliorare (rimane in lui, anche da adulto, il desiderio di migliorare, per “superare” il più grande e per far questo si interroga su cosa migliorare). Il secondogenito ha un giusto modo di relazionarsi a proprio vantaggio, in quanto è abituato fin da piccolo ad osservare il primogenito, quindi è attento alle azioni e reazioni dei contesti in cui si trova, sempre per “destroneggiare” il primogenito, quindi non abbassa mai la guardia. Ricordiamo infatti che il secondogenito, crescendo con la sensazione di “scarto”, tende a sviluppare un forte senso critico, cioè tende con grinta a svilupparsi in modo opposto al primogenito e questo nella società, da grande, si traduce in una abilità nel cogliere il meglio dalle situazioni e da rapporti, per “vincere”, per superare ogni imprevisto, novità, problema.

Se confrontiamo queste peculiarità del nato “secondo” in famiglia, con le caratteristiche di chi nasce “unico”, diciamo che il punto di differenza sta nel fatto che il figlio unico, se non ha avuto modo di evolversi nella crescita, tende anche da adulto a mantenere un senso di “aspettativa” verso alla società degli “adulti”, (così come da piccolo aveva l’aspettativa continua che la mamma, e tutti gli adulti circostanti, affrontassero per suo conto ogni imprevisto, problema etc), senza sviluppare quella capacità di “rispondere” di fronte alle situazioni, che è invece tipica del secondogenito.

Grafico n° 11 [Analisi correzionale tra Secondogeniti e Figli unici: differenze statisticamente significative].



3.6 FORMULAZIONE DELLE CONCLUSIONI PROVVISORIE

Partendo dai dati sperimentali ottenuti in questa ricerca, si può affermare che l'ipotesi generale è stata confermata, e anche alcune delle ipotesi "secondarie" ad essa correlate.

E' stato infatti possibile rilevare i seguenti punti:

- 1) Viene confermato, mediante i dati di questa ricerca, che *l'area della forma mentis* è un'area di valutazione efficace nella selezione del personale, in quanto l'imprenditore (come risulta dal Questionario S.I.) rimane soddisfatto dalle persone che risultano avere una *forma mentis* di livello alto (evidenziata dal *Test*), mentre è insoddisfatto dei collaboratori con livello di *forma mentis* basso.
- 2) Viene **confermata la validità e l'affidabilità del metodo "Test forma Mentis"** per la rilevazione di questa "indole" della persona, ovvero di questo atteggiamento mentale idoneo per lavorare efficacemente in una azienda. Il *Test F.M.* è frutto degli studi e delle conoscenze ed indicazioni pratiche suggerite dalla scuola Ontopsicologica nell'ambito della Psicologia Manageriale, Leaderistica ed impresariale e la *forma mentis* sembra essere costituita proprio da quelle variabili individuate nel lavoro di ricerca, in quanto tendono a coincidere sia con le descrizioni fatte dal gruppo esperti che con le valutazioni degli imprenditori (nel Questionario in cui esprimevano la soddisfazione). Il

Gruppo Esperti, composto da professionisti (ontopsicologi e imprenditori) esperti nelle relazioni con le persone, ha evidenziato un risultato tale da far concludere che il Test ha validità e affidabilità nel misurare la *forma mentis* ottimale nel lavoro.

- 3) Viene inoltre rilevata **una correlazione tra l'ordine di genitura e la presenza di un livello più o meno alto di *forma mentis*** e relative dimensioni che la costituiscono. In particolare, in condizioni pedagogiche comunemente presenti in diversi contesti socio-culturali del mondo, sembra che i primogeniti e i secondogeniti crescano con una migliore forma mentale nel modo di approcciare il mondo lavorativo e sociale in generale, rispetto ai figli unici. Circa la correlazione tra *Forma Mentis* e “**ordine di genitura**” si possono fare le seguenti interpretazioni. In assenza di specifici interventi pedagogici volti a far crescere un figlio come vero “primogenito” nella vita, (e quindi al di là della reale genitura nell'ambito familistico), il modo di impatto che il bambino primogenito e secondogenito hanno all'interno della famiglia, può essere più avvantaggiante per la crescita della personalità, rispetto a ciò che accade con il figlio unico. Vale a dire, il figlio unico può rischiare di essere iperprotetto ed iperviziato, lasciando anche da adulto nel modo di relazionarsi nella società, l'identico approccio di “aspettativa” e “pretesa” verso gli altri (amici, colleghi, capo, clienti...). I risultati relativi alla correlazione con tale variabile indipendente “ordine di genitura”, sono comunque dei “dati preliminari”, ma interessanti da approfondire creando ipotesi per successive ricerche empiriche.
- 4) La correlazione rilevata **tra il livello di *forma mentis* e la variabile indipendente “vivere solo”**, può essere facilmente interpretato considerando che nella nostra cultura, se un giovane decide di vivere solo, a questa scelta è legato un preciso stile di vita, ed esprime un suo atteggiamento autonomo e responsabile verso la vita. Quindi il suo atteggiamento mentale potrebbe essere la sia la “causa” che l'effetto di questo stile di vita.
- 5) La relazione tra la variabile Età e il livello *Forma Mentis* può essere interpretata come una conseguenza del processo di maturità della persona, tanto che nella classe di età esaminata dai 19 ai 26 anni, tutte le scale della forma mentis hanno un livello più basso rispetto ai più adulti dell'ultima classe esaminata. Si può ipotizzare che alla base dell'atteggiamento mentale ci sia anche un buon contributo dell'esperienza di vita. Tuttavia per fare una interpretazione

esaustiva, bisognerebbe approfondire il tema in una eventuale ulteriore specifica ipotesi di ricerca.

Concludendo, alla luce di quanto sopra, confermo che **la prima cosa da valutare nel candidato è la sua *forma mentis***, sia che debba essere inserito nell'ambito operativo che dirigenziale e solo dopo si valutano le sue conoscenze e competenze: ricordiamo che chi ha un'indole accettabilmente buona può essere formato per quel lavoro molto più facilmente e con minori costi di altri che sembrano da un punto di vista tecnico più adatti (Bernabei P., *Psicologia Manageriale* F.o.i.l.,2001). Nel mondo impresariale è evidente, ad un occhio attento, che tutti i capi vogliono innanzitutto al loro fianco persone concrete, propositive ed attive, che pensino a come risolvere i problemi e non a commentarli o a complicarli: sono questi alcuni dei concetti che hanno ispirato la creazione dei 62 Items del *Test F.M.* , costruiti attraverso considerazioni e sintesi basate sulla scienza Ontopsicologica applicata al mondo imprenditoriale.

Pertanto, propongo la seguente interpretazione circa il riscontro della proporzione tra i risultati del *Test F.M.* e la soddisfazione degli imprenditori (*Questionario*): **l'imprenditore**, che nella ricerca empirica esprimeva la sua soddisfazione riguardo ad alcuni parametri indicati nel *Questionario S.I.*, **pur non formalizzando spontaneamente cosa "deve essere" un collaboratore "ideale", sa cogliere e valutare la giusta proporzione di come deve muoversi ed operare chi lavora per il suo progetto aziendale.**

Dai risultati ottenuti, sembra che **la *forma mentis* oggetto di questa ricerca, corrisponda proprio all'area di vero interesse e soddisfazione per l'impresa.**

CONCLUSIONI

L'interpretazione dei dati empirici ricavati dalla mia ricerca, mostra e conferma che *l'area della forma mentis* è un'area di valutazione efficace nella selezione del personale, in quanto l'imprenditore rimane soddisfatto (si evince dal *Questionario S.I.*) dalle persone che risultano avere una *forma mentis* di livello alto (desunta dal *Test F.M.*), mentre è insoddisfatto dei collaboratori con livello di forma mentis basso.

Questo è il risultato principale del mio lavoro di ricerca empirica, seguito dalla possibilità di raggiungere lo scopo che mi ero prefissata: cioè **creare uno strumento di facile utilizzo, con il quale gli imprenditori possano selezionare le persone da assumere** ricercando ed analizzando in maniera scientifica (con il *Test Forma Mentis*) quella mentalità che tanto apprezzano nei lavoratori: l'indole lavorativa!

Ovviamente, la conferma delle ipotesi fatte non ha la pretesa di esaurire l'argomento in questione, perché trattasi di conclusioni provvisorie, che in realtà tendono ad aprire la strada ad altre ricerche con lo scopo di approfondire e quindi confermare il tema in modo sempre più preciso e quindi scientifico, contribuendo al progresso della scienza.

Quindi si propongono qui di seguito alcuni spunti per futuri approfondimenti resi possibili a partire dai risultati ottenuti nella presente ricerca.

- 1) Si potrebbe abbreviare il *Test forma mentis*, visto che la lunghezza delle domande (n° 62) non è una *conditio sine qua non* della sua efficacia: come primo sviluppo pratico della mia ricerca, prevedo di ridurre il numero delle domande del Test a N° 22 circa, lasciando solo le domande più significative (ad esempio circa 5 per ogni dimensione analizzata). In questo modo potrò contribuire in modo concreto al mondo economico e aziendale, fornendo agli imprenditori e specialisti della selezione uno strumento concreto e di semplice utilizzo per effettuare una efficace selezione (senza rinunciare ad un successivo colloquio con il candidato, che resta un metodo basilare).
- 2) Si potrebbe fare una ricerca sperimentale per valutare la maggiore efficacia e soddisfazione aziendale tra due gruppi di campioni, uno di soggetti aventi forma mentis di **livello "basso" ma preparatissimi dal punto di vista tecnico-professionale**, l'altro gruppo con **alto livello di forma mentis, ma completamente da formare sotto l'aspetto professionale**. L'ipotesi potrebbe appunto essere che l'impresa tragga maggiore beneficio generale dalle persone con *forma mentis* di livello "alto" ma non formate tecnicamente.

- 3) Sicuramente vanno approfondite le correlazioni tra la Forma Mentis e l'ordine di genitura, visto che i dati ricavati in tal senso sono interessanti ma solo "preliminari". In particolare andrebbe creato un campione composto anche da beniamini e gemelli, che in questa tesi non sono stati presi in considerazione.
- 4) Al fine di avere un altro riscontro della validità e affidabilità del *Test forma mentis*, si potrebbe sottoporre al campione utilizzato, anche il metodo ontopsicologico proiettivo T6D, così da confrontarne i risultati con il punteggio di *Forma Mentis*.
- 5) Altra ricerca empirica interessante, sarebbe quella di analizzare la *forma mentis* tra due gruppi di persone: un campione che conosce e vive l'Ontopsicologia come Scienza; l'altro gruppo (di controllo) composto da persone che non conoscono l'ontopsicologia e che vivono una vita nella "media".

Concludendo, direi che la ricerca è stata molto interessante per me da un punto di vista sia professionale che scientifico. Ho avuto l'occasione di approfondire un **tema altamente strategico per le aziende: cioè la scelta delle persone che collaborano e partecipano alla riuscita del business del Leader**. È vitale per un impresario saper trovare le persone che hanno la spinta, l'ambizione a crescere, per "sfruttare al meglio" questa loro spinta e finalizzarla ad un reciproco vantaggio: quindi garantire crescita e sviluppo dei collaboratori, affinché essi possano esercitare se stessi, il loro valore, le loro capacità, in modo più grande e più funzionale (Meneghetti, A., *Verso la donna del 2000*, 1999).

Il punto è che la vita aziendale rappresenta l'occasione di evoluzione per la persona capace, e da un lato è importante che l'impresario riesca a trovarla, così come è fondamentale per il potenziale collaboratore trovare l'impresario che lo sappia confermare in questa evoluzione.

È un gioco basato sulla reciproca funzionalità tra impresario e "collaboratore leader": **questo è il giusto atteggiamento mentale con cui il giovane deve entrare nel mondo del lavoro**, cioè considerare ogni istante che la vera palestra dove potrà formarsi è l'azienda <<...*la prima categorica e assoluta scuola di vita, di azione e di intelligenza per il leader. L'impresa è una scuola viva di attacco e contrattacco, è una scuola di azione e reazione continua, dove si vede se c'è la bravura, il ritorno o la perdita. Qualunque tipo di impresa è la più alta scuola che un giovane possa avere in questo mondo, perché è l'azione viva con la vita, con la società, con i contrasti, e chi riesce è veramente un promosso*>> (Meneghetti, *Economia e Politica*, 2002c, pag. 74).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

A.A.V.V., *FOIL Psicologia Manageriale*. 2002, pagg. 5-20; pagg.42-50; pagg.109-139; pagg.148-149.

A.A.V.V., *FOIL Psicologia dell'Organizzazione*. 2003, pagg.131-139.

Anastasi A., *I test psicologici*. Franco Angeli, Milano, 1982

Argyle A., *Il corpo e il suo linguaggio*. Zanichelli, Bologna, 1978, 1992.

Argyris C., Schon D.A., *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading M.A.:Addison-Wesley, 1978

Bacharach S.B., Lawler E.J., *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass, San Francesco, 1980.

Birkenbihl V.F., *Segnali del corpo. Come interpretare il linguaggio corporeo*. Franco Angeli, Milano, 1998.

Bonnaire M.M., Kramer C. et al., *Tecniche moderne di selezione e valutazione*, Ispes, Torino, 1966.

Cameron K. S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley, N.Y., 1995.

Cartoccio A., Quadrelli G., Vailati B., *Competenze e selezione. Le tappe di un processo di cambiamento*. Rivista Sviluppo & Organizzazione, n. 168, 1998.

Cattell R.B., *16 P.F. I sedici fattori della personalità Froma C.* O.S., Firenze, 1991.

Cocco G., Gallo A., *Fare Assessment*. Franco Angeli, Milano, 2001.

Crotti E., Magni A., *Grafologia. L'analisi della scrittura: un metodo per conoscere più a fondo se stessi e gli altri*. Red Editino, Como 1994.

Del Pianto E., *Assesment center. Tecniche e strumenti per il valutatore*. Franco Angeli, Milano, 2002.

Demi B., Santonocito R., *Il colloquio di lavoro*. Il solo 24 Ore, Milano, 2001.

Dilts V., Bandler R., Grinder J., DeLozier, *Programmazione neurolinguistica*. Astrolabio, Roma.

Dunette Marvin D., *La psicologia nella selezione del personale*. Franco Angeli, Milano 1987.

Eysenck H.J., Wilson G., *Conosci la tua personalità*. Rizzoli, Milano 1982.

Fermi U., *Le Risorse del selezionatore, strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*. Franco Angeli, Milano 2003.

Galletta M.A., *Assessment Centre e P.N.L.*. Inter Search.

Galli M.G., *Ricerca e Selezione: ricerca o selezione?* in *Pagine Miga*, n.2/1992.

Gandolfi G., *Il processo di selezione*. Franco Angeli, Milano 2003.

Lowen A., *Il linguaggio del corpo*. Feltrinelli, Milano, 1978.

Luscher M., *Il test dei colori*. Astrolabio, Roma, 1976.

Manes S., *83 giochi psicologici per la conduzione dei gruppi*. F. Angeli, Milano, 1998.

Manichev S., Dispensa per il Corso su *“La scelta professionale”*. S.Pietorburgo, 2003.

Marmo R., *Il collocamento rinasce dalle ceneri. Ora è liberalizzato*. articolo tratto dal quotidiano Nazionale, 23/10/2003 pagg.27-29

Martone A., *La selezione del personale*. Guerini e Associati, 2002.

Maslow A. H., *Motivazione e personalità*. Armando, Roma, 1977.

Meneghetti A., *Campo semantico*. Psicologica Editrice, Roma, 1998.

Meneghetti A., *Dizionario di Ontopsicologia*. Psicologica Editrice, Roma, 2001.

Meneghetti A., *Economia e Politica*. Psicologica Editrice, Roma, 2002c; pag.74

Meneghetti A., *Il progetto "Uomo"*. Psicologica Editrice, Roma, 2003c; pag. 51-58.

Meneghetti A., *IsoMaster*, Psicologica Editrice, Roma, 2001; pag. 133.

Meneghetti A., *La nascita dell'Io*. Psicologica Editrice, Roma, 1999b.

Meneghetti A., *L'arte di vivere dei saggi*. Psicologica Editrice, Roma, 2002c.

Meneghetti A., *La femminilità come sesso, potere, grazia*. Psicologica Editrice, Roma, 2000.

Meneghetti A., *La Psicologia del Leader*. Psicologica Editrice, Roma, 2000b.

Meneghetti A., *Manuale di Ontopsicologia*. Psicologica Editrice, Roma, 2003c. pag.177-243; 269-273.

Meneghetti A., *Pedagogia Ontopsicologica*. Psicologica Editrice, Roma, 2002c.

Meneghetti A., *Verso la donna del 2000*. Psicologica Editrice, Roma, 1999, pag174.

Moderna A.M., Valseschini S., *Contributo allo studio dell'utilizzazione di profili professionali*. Cuem, Milano, 1963.

Nikiforov, Dispensa del corso sulla "*Psicologia del Lavoro*". Scandriglia agosto 2003.

Palmerini, L., *Delega Lavoro: diventano legge idee di un riformista illuminato*, in: Il Solo 24 Ore del 19/03/03.

Passi Tognazzo D., *Il Metodo Rorschach*. Giunti, Firenze, 1979.

Pease A., *Leggere il linguaggio del corpo*. Oscar Mondatori, Milano, 1993.

Polacek K., *Inventario degli interessi professionali*. O.S. , Firenze, 1979.

Posani O., *Passa la riforma Biagi. <<I più flessibili d'Europa>>*. Articolo su Quotidiano Nazionale 07/06/03 pag.3

Raffagnino R., Carli A., *Comunicazione non verbale e intervista clinica*. Articolo su Bollettino di Psicologia Applicata, n. 189, 1989.

Robbins Stephen P., *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Prentice Hall, N.Y., 1998.

Saffiro R., *Selezione del personale: una questione di metodo*. Rivista Diritto e pratica del Lavoro, n.46/1990.

Sansavini, C. *Parlare in pubblico*, Demetra, Verona 2000.

Sterrett, J. H., *The job interview: body language and perceptions of potential effectiveness*. Journal of Applied Psychology n. 63, 1968.

Stella S., Sordi C., *Le tecniche di selezione del personale*. Etas, 1968.

Valseschini S., *Conosci te stesso con I test*. Rizzoli, Milano, 1988.

Vignola G., *Itest psicologici. Manuale pratico per valutare la personalità*. De Vecchi, Milano, 1995.

Wagner III, John A., Holenbeck John R., *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. Prentice Hall, N.Y., 1998

Watzlawick P., *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma, 1967.

Zani B., Selleri P., David, *La comunicazione*. La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1994.

Zerilli A., *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*. Franco Angeli, 1994

ALLEGATI ALLA TESI

“TEST FORMA MENTIS”

DATI ANAGRAFICI:

Nome e cognome:Luogo e data di nascita:

Famiglia d'origine:

- lavoro del padre: dipendente autonomo/imprenditoriale altro
- lavoro della madre: dipendente autonomo/imprenditoriale altro
- numero di eventuali fratelli:maggiore minore
- numero di eventuali sorelle:maggiore minore

Stato civile: Figli: SI ; NO Vive solo: SI ; NO (amici?partner? famiglia?)

* * *

LEGGA LE DOMANDE/AFFERMAZIONI SOTTO RIPORTATE E PER CIASCUNA SCELGA UNA DELLE TRE POSSIBILI ALTERNATIVE (A, B OPPURE C) METTENDO UNA CROCETTA SOPRA LA LETTERA. NON ESISTONO RISPOSTE GIUSTE O SBAGLIATE, MA SOLO RISPOSTE “PERSONALI”: SI CONSIGLIA DUNQUE DI ESSERE IL PIÙ SINCERI POSSIBILE NEL REALIZZARE IL TEST, SENZA FARSÌ INFLUENZARE DA QUELLA CHE POTREBBE ESSERE L'OPINIONE DELLA MAGGIOR PARTE DELLE PERSONE. HA 20 MINUTI DI TEMPO.

- 1) Immagini di trovarsi inserito all'interno di una organizzazione aziendale: quali sarebbero i suoi obiettivi iniziali?
 - A. Cercherei di svolgere al meglio i compiti a me assegnati, curando sia le piccole cose che quelle più impegnative.
 - B. Vorrei anzitutto trovarmi a mio agio con i colleghi e sentirmi accettato da loro
 - C. Vorrei diventare al più presto insostituibile per i compiti da me svolti, in modo che non si possa fare più a meno di me.
- 2) Un'azienda a cui lei ha spedito il curriculum vitae le telefona per un colloquio ma il suo cellulare è irraggiungibile, quindi le lasciano un messaggio proponendo un appuntamento per un orario a lei molto scomodo. Lei, dopo aver ascoltato il messaggio in segreteria...
 - A. Mando subito una e-mail per assicurarmi di fissare il colloquio in un giorno in cui non mancherò: <<Spett.le Azienda, ho sentito il Vs messaggio, ma era tardi per richiamare...Potremmo risentirci telefonicamente giovedì pomeriggio.....>>.
 - B. Telefono per dare una conferma...penso che in qualche modo mi organizzerò per non mancare.
 - C. Voglio rifletterci bene e l'indomani telefonerò per proporre un appuntamento alternativo valido sia per me che per l'azienda.
- 3) Ad un suo amico collega di studi viene proposto un lavoro part-time serale un po' faticoso. Lui le chiede un consiglio.
 - A. Lei gli dice che è meglio terminare gli studi al più presto (visto che manca solo un anno), e inoltre quel lavoro lo stancherebbe troppo diminuendo il rendimento scolastico e prolungando gli anni di studio.
 - B. Lei gli consiglia di parlarne con i genitori per sentire se sono disposti a dargli ancora un appoggio economico per un anno.
 - C. Lei gli suggerisce di fare questo sforzo, lavorando e studiando contemporaneamente, perché pur avendo meno tempo ed energie per gli esami, comunque guadagnerà dei soldi.
- 4) Immagini di avere fretta di uscire di casa, mentre un familiare le chiede di archiviare le bollette pagate negli ultimi 3 mesi, che si trovano tutte mischiate in un cassetto.
 - A. Lì per lì sbuffa, ma poi prende le bollette e sceglie di archivarle in una cartellina in ordine cronologico. Poi vuole accertarsi che la persona che ha chiesto il favore trovi utile e agevole questo nuovo sistema di archiviazione.
 - B. Pensa "proprio adesso...non poteva pensarci prima?...non spetta neanche a me... mmh....meglio farlo subito così mi tolgo il pensiero".
 - C. Lei dice "...ma anche l'ultima volta è toccato a me...ci sono turni ben precisi per questi lavoretti di casa!".
- 5) Un suo amico professionalmente molto preparato, le racconta di aver avuto una seria discussione con il datore di lavoro in seguito ad una incomprensione. Cosa gli consiglierebbe?
 - A. Cerco di far capire al mio amico che a volte il suo atteggiamento può risultare un po' troppo altezzoso e che comunque bisognerebbe aver rispetto dei capi.
 - B. Lo tranquillizzo e gli dico che il suo capo ha bisogno della sua valida collaborazione e quindi non lo licenzierà mai, nonostante non vadano d'accordo.

- C. Lo vedo abbattuto, quindi cerco di farlo sorridere un po'. Gli dico che l'importante è fare il proprio lavoro.... Tanto le incomprensioni ci saranno sempre perché ognuno ha il suo carattere e se lo tiene!
- 6) Sta mangiando con i parenti e mentre tutti brindate in piedi, cade un piatto per terra. Cosa fa lei?
- Le dispiace tanto! In quel piatto c'era l'ultima fetta del suo dolce preferito... quindi dà un'occhiataccia a chi lo ha fatto cadere.
 - Cerca di sdrammatizzare facendo qualche battuta sulla golosità di chi involontariamente ha spinto il piatto con il gomito.
 - Pazienza...da una mano a chi ha già iniziato a pulire.
- 7) Immagini di trovarsi con un gruppo di amici a sistemare la legna in una casa di montagna. Non tutti collaborano al meglio e sta per iniziare a nevicare.
- Un po' irritato, avverte il gruppo che, se inizia una bufera di neve, rischierete tutti di sentir freddo senza fuoco acceso.
 - Intona una canzone per fare un po' "gruppo" e stimola così gli "scansafatiche" a collaborare.
 - Per stimolare tutti a collaborare, propone a chi sta in poltrona di sostituirlo... fingendo di non sentirsi bene.
- 8) Un suo cugino quindicenne si confida raccontando che i genitori non gli comprano il cellulare considerandolo una spesa inutile. Cosa gli dice ?
- Decide di regalargliene uno per il suo compleanno che si avvicina...(ovviamente dopo averne parlato con i genitori).
 - Gli propone qualche lavoretto da fare nel tempo libero (su permesso dei genitori)...così potrà acquistarsi il cellulare da solo.
 - Cerca di consolarlo amichevolmente, spiegandogli che i genitori quando prendono una decisione per i figli lo fanno per il loro bene.
- 9) Ogni ambiente di lavoro dovrebbe anzitutto essere:
- Un'isola felice, dove regni l'aiuto reciproco.
 - Meritocratico, dove prende gratificazioni colui che si impegna con buoni risultati.
 - Un ambiente dove ci sia per prima cosa il rispetto del capo verso i lavoratori.
- 10) Se dovesse scegliere tra le seguenti professioni, quale vita avrebbe fatto al caso suo?
- Un onesto lavoratore, in salute e con una famiglia serena.
 - Uno sportivo di successo, con un curriculum pieno di "sudate" vittorie e che in pensione farà l'allenatore.
 - Un posto in Banca o in un'Azienda Pubblica, che mi permetta di vivere tranquillo e senza preoccupazioni economiche.
- 11) Si trova con un gruppo di amici all'ingresso di un disco pub al completo, dove bisogna aspettare per entrare. Lei che cosa fa?
- Inutile aspettare e perdere tempo: propongo un'alternativa e cerco di coinvolgere gli altri.
 - Mi piace sentire il parere dei miei amici e tendo ad adeguarmi alla decisione presa dalla maggioranza.
 - Preferirei non aspettare, e spero che uno dei miei amici la pensi come me.
- 12) Se pensa alla vita dei giovani sotto vari aspetti, cosa direbbe del divertimento in rapporto all'impegno per realizzare se stessi?
- Si vive una volta sola! Bisogna pensare a divertirsi a quest'età...e pian piano arriverà il lavoro che soddisfa.
 - Meglio fare qualche sacrificio da giovani, per poi godere di un meritato stile di vita dopo i 40 anni.
 - Gli amici e il divertimento danno qualcosa che la realizzazione professionale non potrà mai dare.
- 13) Se potesse scegliere, cosa vorrebbe?
- Una vita sociale molto intesa, fatta di diplomazie e relazioni interessanti.
 - Una vita tranquilla, nell'intimità della mia bella casa.
 - Una vita familiare e lavorativa rilassante e con pochi imprevisti.
- 14) Se la costringessero a sposarsi con una/un donna/uomo, pur non amandola/o, chi sceglierebbe fra le seguenti?
- Una/un ex fidanzata/o con cui è finita male...almeno saprei cosa mi aspetta!
 - Una/un brava/o ragazza/o e che piaccia a mia madre, almeno sarà quasi sicuramente un buon genitore.
 - Una persona realizzata ed intelligente... "almeno da questo matrimonio può nascere una amicizia interessante!".
- 15) Cosa pensa delle persone da frequentare?
- Mi piace conoscere e frequentare persone di tutti i tipi... e anche le più sfortunate mi insegnano tante cose.
 - Spesso mi piace e scelgo di frequentare persone che hanno stili di vita simili al mio e dalle quali posso imparare per crescere.
 - Scelgo degli amici simpatici: desidero armonia e divertimento!
- 16) In genere gli amici che la conoscono bene dicono di lei che...
- ...sono una persona onesta, corretta e amante della tranquillità.
 - ...sono una persona che non ha un grande autocontrollo emotivo in certe situazioni.
 - ...sono una persona capace di programmare le azioni in funzione degli obiettivi.

- 17) Il suo capo le chiede una sintesi del convegno appena ascoltato. Come si organizza?
- Ho portato il registratore con me...basterà trascrivere gli aspetti salienti.
 - Farò una sintesi partendo dagli obiettivi che la nostra azienda può raggiungere grazie alle informazioni avute.
 - Poiché ho preso molti appunti, rileggendoli scriverò una sintesi dei discorsi fatti dai personaggi più importanti della conferenza.
- 18) Immagini di trovarsi in una foresta e dover riuscire a trovare la strada di casa prima che torni buio. Cosa fa?
- Prendo il cellulare e vedo se c'è campo...magari sono fortunato/a e qualcuno mi viene a salvare!
 - Mi calmo un attimo e rimango un po' in silenzio: so che la soluzione è dentro di me e se voglio riesco a trovare la via d'uscita.
 - Penso a qualche strategia per salvarmi vista in un film di avventura...oppure penso a ciò che mi consiglierebbero mio padre o mia madre.
- 19) Una persona le confida di non essere soddisfatto dal punto di vista professionale, lei cosa pensa dentro di sé?
- In fin dei conti, le persone ottengono la gratificazione che si meritano.
 - La vita è fatta anche di sconfitte legate a un po' di sfortuna.
 - Purtroppo, nel mondo del lavoro i meriti delle persone non sempre vengono riconosciuti.
- 20) Sta guardando la prima scena di un film: il protagonista, un giovane intraprendente inizia a lavorare in un'azienda e il capo gli affida ruoli secondari e di routine. Come potrebbe seguire il film?
- Il giovane continua sulla direzione presa ... perché sente che è la strada giusta...deve solo dimostrare al capo di saper fare anche le cose più semplici.
 - Il giovane, mentre svolge le noiose mansioni, ripensa alle nottate passate sopra i libri per studiare ... prima o poi se ne andrà perché nessuno lo apprezza.
 - Il giovane decide di continuare a lavorare per quell'imprenditore...che tutto sommato lo tratta con un atteggiamento molto paterno.
- 21) Pensate ad un grande leader contemporaneo o del passato ed esprimete una delle seguenti opinioni:
- Spesso, purtroppo, va al potere chi è raccomandato.
 - Le persone capaci che non hanno raggiunto successo, probabilmente non hanno sfruttato tutte le occasioni e le proprie potenzialità.
 - Il successo di un capo dipende dalla fortuna e dal concorso delle circostanze.
- 22) Cosa pensa dei difetti che hanno le persone?
- La maggior parte dei difetti non si possono sradicare.
 - Con molto impegno e consapevolezza, le persone potrebbero migliorare o eliminare molti difetti.
 - Le persone vanno accettate ed amate per quello che sono, senza volerle cambiare.
- 23) Immagini di dirigere una piccola impresa. Per strategie economiche si trova costretto a licenziare una persona. A quali dei seguenti collaboratori NON rinuncerebbe assolutamente?
- All'impiegato giovane e inesperto, ma desideroso di imparare e volenteroso.
 - All'impiegato con esperienza decennale, che fa le cose in maniera precisa e meticolosa... nonostante sia uno stupido e inoltre arrogante anche con il capo!
 - All'impiegato che ci sa fare con i clienti, professionalmente preparato...nonostante sia una persona fortemente polemica, scaricabarile e pigra.
- 24) Quale è la sua idea su come deve essere un "buon capo"?
- Deve saper essere vicino ai propri collaboratori in ogni circostanza e aiutarli.
 - Deve fissare obiettivi, verificare i risultati e premiare chi ha raggiunto i migliori risultati.
 - Deve soprattutto controllare che ognuno faccia il proprio dovere.
- 25) Pensando al senso della vita e delle varie attività umane, su cosa si trova più d'accordo?
- Io penso che la vita dell'uomo viene costruita dall'uomo stesso.
 - L'importante è essere onesti con tutti, perché spesso le cose vanno a posto da sole.
 - Ciò che deve accadere, comunque accadrà.
- 26) E' domenica e lei si trova a pranzo con tutta la famiglia: il pollo si è bruciato nel forno. Che cosa le viene spontaneo di fare o dire?
- Peccato! Propongo in alternativa le pizze surgelate che saranno pronte in 5 minuti e vado a controllare quante ne abbiamo nel congelatore.
 - Il pollo mi sarebbe piaciuto tantissimo... è proprio un peccato che finirà nella spazzatura!
 - L'ho sempre detto che la tecnologia va sfruttata! Esistono dei forni che si spengono automaticamente nei tempi programmati...perché non cambiare quel forno che ha più di 20 anni?
- 27) Immagini di essere un aspirante presentatore TV durante una selezione. Quali delle seguenti "tattiche di gara" adotterebbe se si accorgesse che 2 suoi concorrenti sono un po' più bravi di lei e dunque favoriti dalla giuria?
- Mi invento qualcosa per farmi comunque notare dalla giuria e colpirla positivamente.
 - "Uscire dagli schemi" non è il mio forte, risulterei poco naturale... dunque è inutile rischiare con delle alzate di ingegno.
 - Penso "ma come fanno a preferire quei due: anche se hanno una dizione migliore della mia, io ho di sicuro più talento e se sono giusti devono intuirlo"!
- 28) Tutti vediamo che nel mondo accadono cose spiacevoli: lei pensa che...
- Le disgrazie sono spiegabili in qualche modo solo se viste nell'ottica di una fede religiosa.
 - Le disgrazie succedono per lo più a causa della sfortuna.
 - Le disgrazie succedono spesso a causa di errori personali.

- 29) Quale è per lei la filosofia giusta da adottare negli studi?
- Studiare è importante, ma non si può perdere la salute sopra i libri.. la vita è fatta di molte altre cose.
 - Studiare i libri è costruttivo sia per superare gli esami che per arricchire la propria cultura.
 - Si dovrebbe studiare senza sgobbare troppo, tanto spesso i professori sono ingiusti nel dare i voti.
- 30) Ripensando agli anni scolastici delle Superiori....
- La maggioranza degli alunni non capisce che i voti sono per lo più casuali.
 - Spesso gli insegnanti sono ingiusti ed hanno le loro "preferenze".
 - Gli insegnanti in genere valutano gli alunni in modo proporzionato all'impegno e ai risultati.
- 31) Immagini di essere stato invitato ad una serata elegante alla quale andrà solo e senza conoscere quasi nessuno dei presenti. Cosa accade?
- Lei è eccitato all'idea e anche se non conosce nessuno...comunque farà subito interessanti conoscenze.
 - Lei pensa "Spero di scegliere un abito adeguato alla serata...e una volta arrivato spero di incontrare subito la persona che mi ha invitato".
 - Pensa "sarà una festa piena di persone ricche...magari snob. Berrò un drink e forse me ne andrò quasi subito".
- 32) Pensando alla personalità e al carattere che ciascuno ha, lei direbbe che...
- Sono soprattutto le esperienze e le scelte quotidiane a determinare la personalità di ciascuno.
 - E' difficile cambiare il carattere acquisito nella prima fase di crescita.
 - L'ereditarietà ha un ruolo determinante nella formazione del carattere e del comportamento umano.
- 33) L'organizzazione per la quale lavora non raggiunge un importante obiettivo nonostante lei abbia fatto il suo dovere. Cosa ne pensa?
- Per quanto mi riguarda, non ho niente da rimproverarmi e se tutti facessero le cose nel modo giusto, forse non ci sarebbero problemi.
 - Peccato... La cosa più importante ora è di rimanere uniti per andare avanti.
 - E' comunque una sconfitta e va analizzata. Io forse non ho fatto tutto il possibile e devo fare di più e meglio...comunque ritengo necessario che chi ha sbagliato venga dovutamente responsabilizzato.
- 34) Pensando ad un grande professionista che lei stima...
- Penso che il professionista di alto livello, se vuole, può superare qualunque compito impegnativo.
 - A volte qualcuno può mettergli i bastoni fra le ruote e così non è detto che riesca a raggiungere i risultati perseguiti.
 - Chiunque può diminuire i suoi risultati a causa di sfortunate coincidenze.
- 35) Quali delle seguenti affermazioni si avvicinano di più al suo modo di percepire se stesso?
- Non mi aspetto che le cose vadano sempre per il meglio.
 - Se qualcosa deve andare per il verso sbagliato, probabilmente lo farà.
 - Ho spesso la sensazione che mi possano accadere più cose positive che negative.
- 36) Immagini di lavorare per una azienda: se si trova ad affrontare attività che non conosce benissimo, come si comporta?
- Prova a fare in modo autonomo, perché si fida di sé e della sua esperienza personale.
 - Per non sbagliare si fa frequentemente consigliare da una persona esperta, non importa se la vede impegnatissima.
 - Si fa aiutare e consigliare dalle persone con le quali è entrato più in confidenza.
- 37) Secondo lei perché nella società accadano atti immorali?
- Gli atti immorali sono inestirpabili malgrado gli sforzi della società di prevenirli.
 - Chi sta al potere dovrebbe anzitutto pensare a migliorare la società da questo punto di vista.
 - Gli atti immorali succedono perché ci si rassegna ad essi invece di cercare soluzioni che vadano alla "causa prima".
- 38) Quali delle seguenti frasi direbbe di lei il suo migliore amico?
- << Certo che... non sei affatto convincente quando devi affermare le tue opinioni! >>.
 - << Tu riesci proprio ad intuire cosa scatena le emozioni altrui! >>.
 - << Sei il "leader" del nostro gruppo, ma a volte rischi di urtare la suscettibilità altrui! >>.
- 39) Cosa pensa del successo?
- Per raggiungere il successo è necessario avere una buona dose di fortuna.
 - Il successo è risultato di lavoro zelante e non dipende dalle circostanze fortunate.
 - Il più delle volte per avere successo è necessario un "aiutino" da parte delle persone che contano.
- 40) Ritiene prioritario:
- Fare le cose secondo la procedura giusta e stabilita in precedenza.
 - Il risultato...anche a prescindere (in certi casi) dal modo in cui viene raggiunto.
 - Non essere estremisti in ciò che si fa e agire sempre in armonia con l'ambiente.
- 41) Rispetto alla definizione degli obiettivi, lei come si pone?
- Porsi degli scopi troppo impegnativi può essere un rischio per la buona riuscita delle attività quotidiane.
 - Se mi pongo uno scopo e mi impegno, so che posso riuscire a raggiungerlo.

- C. Spesso pianificare la propria attività del futuro non serve, perché tante cose dipenderanno dalle circostanze che si creano.
- 42) Per lei il lavoro è:
- ...una sfida stimolante per crescere e una via per l'autonomia.
 - ...una parte della vita dopo la famiglia e gli amici.
 - ...un ambito della vita in cui dimostrare a tutti quanto si vale.
- 43) Che cosa pensate dei "Capi"?
- Spesse volte le persone diventano leader grazie al concorso di circostanze favorevoli.
 - Una persona diventa un capo se sa dirigere gli altri, non di certo per la fortuna.
 - Può capitare che un capo diventi tale per caso, e non è detto che gestisca umanamente le persone.
- 44) Se avesse delle persone da gestire nel suo reparto aziendale:
- Permetterei ai miei collaboratori di assumersi alcune responsabilità nelle cose in cui sono competenti.
 - Cercherei di essere per i collaboratori sempre un punto di riferimento nel caso avessero difficoltà personali.
 - Al fine di avere risultati, cercherei di far eseguire compiti secondo regole ben precise.
- 45) I suoi familiari hanno mai avuto nei suoi confronti degli atteggiamenti in qualche modo esprimibili con una di queste frasi?
- << riesci a coinvolgere chiunque con il tuo modo di fare... >>.
 - << parli, parli...poi, quando si tratta di dire la tua opinione, ti fai prendere dall'emozione >>.
 - << il dialogo non è il tuo forte... sei il tipico "genio" che si rinchiude in camera con i suoi libri...>>.
- 46) Da cosa riconoscete un vero capo?
- Sa essere preciso nel dare ordini ai collaboratori.
 - Si preoccupa di creare un ambiente sereno e amichevole tra i dipendenti.
 - Sa riconoscere le potenzialità dei vari collaboratori utilizzandole in maniera funzionale per loro stessi e per il business aziendale.
- 47) Cosa ne pensa delle persone introversive e antipatiche?
- Qualunque cosa facciano, comunque non potranno guadagnare la simpatia della maggior parte delle persone.
 - Con impegno e consapevolezza dei propri limiti, possono in parte cambiare e guadagnare la simpatia degli altri.
 - Si tratta di un carattere "particolare"...del resto, ognuno ha i propri pregi e difetti.
- 48) Immagini di trovarsi ad una cena con gli amici. Ci sono nuovi ragazzi che non avete mai visto prima e uno di loro fa una battuta decisamente infelice ed imbarazzante...inizia un silenzio d'oltretomba. Cosa fa lei?
- Mi alzo, chiedo scusa e vado alla toilette (così evito l'imbarazzo).
 - Prendo la parola, cambio discorso e introduco un argomento del tutto diverso...che importa se frivolo, basta poter continuare la nostra cena senza polemiche.
 - In maniera "soft" faccio notare alla persona che la sua battuta non è stata delle migliori... l'obiettivo è fare in modo che lui e i suoi amici se ne vadano.
- 49) Cosa pensa delle azioni e delle cose che fino ad ora lei ha fatto nella vita?
- Molto spesso le azioni programmate vanno progettate di nuovo a causa di "incidenti di percorso".
 - Ho spesso cercato di impormi una coerenza tra obiettivi da perseguire e relativi comportamenti.
 - E' bello lasciarsi andare alle sorprese che la vita ci riserva, senza necessariamente programmare le azioni.
- 50) Se dovesse scegliere tra lavori diversi, principalmente quali elementi prenderebbe in considerazione per decidere?
- Un lavoro impegnativo, con responsabilità importanti e gratificazioni economiche.
 - Un lavoro con poche tensioni e con molta serenità tra le persone.
 - Un lavoro in un'azienda famosa in tutto il mondo
- 51) Legga la seguente affermazione e scelga la frase che più sottolinea il suo normale atteggiamento verso le cose della vita. Ci sono tre tipi di persone:
- ...quelli che fanno accadere le cose.
 - ...quelli che guardano accadere le cose.
 - ...quelli che si stupiscono di ciò che accade.
- 52) Se deve prendere una decisione importanti chi sono le persone che più la influenzano positivamente?
- Senz'altro alcuni dei miei familiari (genitori, fratelli o fidanzato/a..)
 - In genere prendo le decisioni da solo: chi ci ama non sempre sa cosa è meglio per noi.
 - Il più delle volte il mio migliore amico.
- 53) Cosa si aspetta di avere dal mondo del lavoro?
- La stabilità e la sicurezza del posto oltre a buoni rapporti umani.
 - Avere responsabilità, ambiti decisionali e possibilità di coinvolgimento in scelte strategiche.
 - Essere rispettato ed ammirato dai colleghi.

- 54) Se dovesse scegliere uno dei seguenti proverbi, quale indicherebbe come più significativo per lei?
- Chi semina raccoglie.
 - Chi va con lo zoppo impara a zoppiare.
 - Moglie e buoi dei paesi tuoi.
- 55) Immagini di essere l'allenatore di una squadra di calcio composta da bambini di 8 anni circa. Uno di loro tende a fare l'attaccabrighe e toglie la concentrazione agli altri. Che strategia adotta lei?
- Ne parlo con i suoi genitori, non me la sentirei di rimproverarlo anche se ne avesse un gran bisogno!
 - Utilizzo la sua energia in modo positivo, nominandolo capitano della squadra.
 - Penso che ha talento, ma è così indisciplinato che se non lo allontano dal resto della squadra, rischia di bruciare tutte le sue qualità.
- 56) Immagini la seguente situazione: qualcuno le propone di partecipare ad una spedizione lunga e difficile, con un premio finale...
- Probabilmente accetterei per un buon guadagno economico, dopo aver valutato gli eventuali svantaggi.
 - Accetterei se in buona compagnia...di un amico.
 - Ci penserei "tre volte".... Chissà quali circostanze pericolose potrebbero presentarsi!
- 57) Un buon genitore, se vuole il meglio da un figlio dovrebbe:
- Fornire alcune direzioni, ma poi lasciar fare alla persona in maniera proporzionale alla sua intelligenza.
 - Dare amore e protezione, soprattutto nei momenti difficili e di sconfitta.
 - Dare regole precise, così da far agire sempre nel rispetto di esse.
- 58) Se potesse scegliere fra le seguenti alternative di "convivenza", per quali opterebbe?
- Vivrei insieme ad un amico/partner.
 - Vivrei solo! è bello avere la propria autonomia.
 - Vivrei insieme ai familiari.
- 59) Le propongono un business che sembra interessante e stimolante:
- La sera stessa va a prendere una birra con un amico per sentirne il parere: del resto di questi tempi bisogna stare attenti a non prendere fregature!
 - Il parere dei familiari e/o della sua/del suo partner è fondamentale per decidere.
 - Si fida del suo intuito, ci dorme sopra e sceglie da solo.
- 60) Nel salotto di casa cade improvvisamente un quadro appeso al muro . Quale è la prima reazione?
- Accidenti, si è rotto il vetro, bisognerà pulire bene anche i pezzetti caduti sul tappeto, altrimenti ci si può far male!
 - Ma chi diavolo aveva messo quel chiodo?
 - Tutto sommato non era un gran che... ora ne metterò un altro più colorato!
- 61) Una sera decide di giocare a carte con gli amici: perde tutte le partite e per questo dovrà pagare la cena a tutti. Tornando a casa pensa fra sé:
- Forse ho sbagliato a farmi coinvolgere in un gioco in cui non sono pratico.
 - Pazienza, il caso ha voluto che uscissero tutte carte perdenti!
 - La dea bendata non mi ha proprio baciato... (e chissà che gli altri non abbiano barato!).
- 62) Quali delle seguenti affermazioni le sembra più "strategica" all'interno di un'organizzazione aziendale?
- Far polemica quando serve - commentare i problemi per poi risolverli.
 - Sintesi nel parlare - impegno nel lavorare.
 - Diventa assolutamente insostituibile in ciò che fai ...pian piano conterai di sicuro!

Informativa sul trattamento dei dati personali

- il D.Lgs. 196/2003 prevede una serie di obblighi in capo a chi effettua il trattamento di dati personali (cioè raccolta, registrazione, elaborazione, conservazione, comunicazione, diffusione, e tutte le altre operazioni di cui all'art. 4, comma 1, lett. a) D.Lgs. 196/2003);
- il trattamento dei dati personali che Le saranno richiesti o che ci verranno da Lei comunicati e di cui veniamo in possesso sarà improntato a principi di lealtà e correttezza, liceità e trasparenza in modo da garantire la massima riservatezza e sarà svolto per l'esecuzione delle sole procedure selettive e l'eventuale successivo inserimento lavorativo;
- il trattamento avverrà con sistemi manuali e/o automatizzati atti a memorizzare, gestire e trasmettere i dati stessi, sempre nel rispetto delle condizioni poste dall'art. 11 D.Lgs. 196/2003, con logiche strettamente correlate alle finalità stesse, sulla base dei dati in nostro possesso e con impegno da parte Sua di comunicarci tempestivamente eventuali correzioni, integrazioni e/o aggiornamenti;
- il conferimento dei dati è indispensabile e gli stessi non saranno comunicati a terzi;
- in caso di Suo rifiuto a conferire i dati o a consentire al loro trattamento, ne deriverà l'impossibilità di partecipare alla procedura selettiva;

6. titolare del trattamento è la Dott.ssa Chiara Mencarelli, con sede in Perugia strada Ponte D'Oddi;
7. responsabile dello stesso trattamento è la dott.ssa Chiara Mencarelli;
8. per quanto riguarda in particolare i risultati del test psico-attitudinale da Lei compilato su supporto cartaceo, essi potranno essere trattati - dopo l'acquisizione - in forma rigorosamente anonima per finalità meramente statistiche e di ricerca, attraverso elaborazioni matematiche che tengano conto dei soli valori assoluti delle risposte;
9. il trattamento dei predetti documenti cartacei cesserà decorso un anno dall'acquisizione dei dati, mediante distruzione fisica;
10. ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 196/2003, in Suo favore è previsto l'esercizio di alcuni diritti, in particolare di:
 - conoscere l'esistenza o meno di dati personali che La riguardano e la loro comunicazione in forma intellegibile;
 - essere informato sul titolare, sulle finalità e sulle modalità del trattamento e sull'eventuale responsabile;
 - ottenere l'aggiornamento, la rettificazione o l'integrazione dei dati;
 - ottenere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco degli stessi;
 - opporsi per motivi legittimi al trattamento dei dati, salvi i limiti stabiliti dalla legge;

Il testo completo dell'art. 7 del D.Lgs. 196/2003 relativo ai diritti dell'interessato è disponibile sul sito www.garanteprivacy.it.

Consenso dell'interessato al trattamento dei dati personali

Il/la sottoscritto/a, letta l'informativa che precede, resa ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 196/2003 sul trattamento dei dati personali:

esprime il consenso alla stregua dell'art. 23 del D.Lgs. 196/2003.

Per quanto riguarda l'acquisizione dei dati personali sensibili relativi alle proprie facoltà psico-attitudinali:

esprime il consenso ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs. 196/2003.

Esprime altresì il proprio impegno a comunicarvi tempestivamente le eventuali rettifiche, variazioni e/o integrazioni dei dati in vostro possesso.

Data

Firma

CHIAVE DI LETTURA

Scheda Test Forma Mentis di (nome e cognome).....

1° dimensione: SENSO DI RESPONSABILITA'

Nella tabella che segue sono indicate solo i numeri delle domande riguardanti tale dimensione. Accanto al numero dell'*Item* è indicata la lettera (A o B oppure C) della risposta considerata "giusta" e che vale un punto.

Totale *Items*: 16 - Punteggio variabile da un MAX di 16 a un MIN di zero.

Da zero a 6: livello scarso

Da 7 a 12: livello medio

Da 13 a 16: livello alto

9)	19)	21)	22)	24)	25)	28)	30)	33)	37)	43)	44)	46)	47)	54)	61)
B	A	B	B	B	A	C	C	C	C	B	A	C	B	A	A

Punti realizzati: Valore assoluto:

2° dimensione: AUTONOMIA

Nella tabella che segue sono indicate solo i numeri delle domande riguardanti tale dimensione. Accanto al numero dell'*Item* è indicata la lettera (A o B oppure C) della risposta considerata "giusta" e che vale un punto.

Totale *Items*: 13 - Punteggio variabile da un MAX di 13 a un MIN di zero.

Da zero a 5: livello scarso

Da 6 a 9: livello medio

Da 10 a 13: livello alto

32) A	34) A	36) A	39) B	41) B	42) A	49) B	52) B	53) B	56) A	57) A	58) B	59) C

Punti realizzati: Valore assoluto:

3° dimensione: VOLONTA'

Nella tabella che segue sono indicate solo i numeri delle domande riguardanti tale dimensione. Accanto al numero dell'*Item* è indicata la lettera (A o B oppure C) della risposta considerata "giusta" e che vale un punto.

Totale *Items*: 12 - Punteggio variabile da un MAX di 12 a un MIN di zero.

Da zero a 4: livello scarso

Da 5 a 9: livello medio

Da 10 a 12: livello alto

1) A	2) B	3) C	4) A	5) A	8) B	10) B	12) B	20) A	29) B	50) A	62) B

Punti realizzati: Valore assoluto:

4° dimensione: SPIRITO DI INIZIATIVA E PROBLEM SOLVING

Nella tabella che segue sono indicate solo i numeri delle domande riguardanti tale dimensione. Accanto al numero dell'Item è indicata la lettera (A o B oppure C) della risposta considerata "giusta" e che vale un punto.

Totale Items: 13 - Punteggio variabile da un MAX di 13 a un MIN di zero.

Da zero a 5: livello scarso

Da 6 a 9: livello medio

Da 10 a 13: livello alto

6) C	11) A	14) C	16) C	17) B	18) B	23) A	26) A	27) A	40) B	51) A	55) B	60) C

Punti realizzati: Valore assoluto:

5° dimensione: RELAZIONE FUNZIONALE NEL TEAM

Nella tabella che segue sono indicate solo i numeri delle domande riguardanti tale dimensione. Accanto al numero dell'Item è indicata la lettera (A o B oppure C) della risposta considerata "giusta" e che vale un punto.

Totale Items: 8 - Punteggio variabile da un MAX di 8 a un MIN di zero.

Da zero a 2: livello scarso

Da 3 a 5: livello medio

Da 6 a 8: livello alto

7) B	13) A	15) B	31) A	35) C	38) B	45) A	48) B

Punti realizzati: Valore assoluto:

TOTALE (valore assoluto forma mentis):

QUESTIONARIO SODDISFAZIONE IMPRESA

Nome e cognome del nuovo assunto:

Il questionario va compilato dall'imprenditore, o dal Responsabile Risorse Umane circa due mesi dopo l'assunzione della persona.

Legga le seguenti caratteristiche comportamentali e personologiche, e scelga il livello che secondo lei appartiene alla persona da poco assunta nella Sua azienda. Nel rispondere occorre posizionarsi lungo una scala che va da "Per niente"...a "Molto":

- (1.) per niente soddisfatto
- (2.) poco soddisfatto
- (3.) abbastanza soddisfatto
- (4.) molto soddisfatto

- | | |
|--|---------------------|
| 1. Volontà nel fare le cose e nel risolvere i problemi quotidiani | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 2. Senso del dovere e della responsabilità nel portare a termine i compiti | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 3. Grado di autonomia nello svolgere i ruoli assegnati | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 4. Capacità di risolvere positivamente i problemi e le difficoltà | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 5. Spirito di iniziativa e creatività nell'affrontare le situazioni | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 6. Capacità di relazionarsi al gruppo di lavoro in maniera funzionale | (1.) (2.) (3.) (4.) |
| 7. Affidabilità e maturità nel compiere le cose | (1.) (2.) (3.) (4.) |

Totale punteggio: _____

Questionario compilato in data:

Ruolo aziendale di chi compila il questionario:

CHIAVE LETTURA QUESTIONARIO

*Il grado di soddisfazione è misurato su una scala che va da un minimo di 7 a un massimo di 28 punti. Per la lettura del questionario utilizzare le seguenti scale:

- Da 7 a 16 = basso livello di soddisfazione
- Da 17 a 22 = livello medio di soddisfazione
- Da 23 a 28 = alto livello di soddisfazione

* * *

TEST FORMA MENTIS PER GRUPPO ESPERTI

NOME:

PROFESSIONE:

QUESTO TEST E' STATO CREATO PER INDIVIDUARE (NEL PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE DA ASSUMERE), IL CANDIDATO CHE, RISPETTO AGLI ALTRI, HA UN OTTIMALE ATTEGGIAMENTO MENTALE VERSO IL LAVORO, TALE DA GARANTIRE L'EFFICIENZA E LA RIUSCITA PERSONALE ED AZIENDALE.

LEGGI LE DOMANDE SOTTO RIPORTATE E PER CIASCUNA SCELGA, TRA LE 3 POSSIBILI ALTERNATIVE QUELLA CHE SECONDO LEI RISPECCHIA L'OTTIMALE ATTEGGIAMENTO MENTALE CHE UN GIOVANE DOVREBBE AVERE. DOPO AVER SCELTO, SCRIVA NELL'APPOSITO SPAZIO QUALE E' SECONDO LEI LA CARATTERISTICA DI PERSONALITA' PRESA IN CONSIDERAZIONE IN QUELLA SPECIFICA DOMANDA.

- 1) Immagini di trovarti inserito all'interno di una organizzazione aziendale: quali sarebbero i tuoi obiettivi iniziali?
- A. Cercherei di svolgere al meglio i compiti a me assegnati, curando sia le piccole cose che quelle più impegnative.
 - B. Vorrei anzitutto trovarmi a mio agio con i colleghi e sentirmi accettato da loro
 - C. Vorrei diventare al più presto insostituibile per i compiti da me svolti, in modo che non si possa fare più a meno di me.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 2) Un'azienda a cui lei ha spedito il curriculum vitae le telefona per un colloquio ma il suo cellulare è irraggiungibile, quindi le lasciano un messaggio proponendo un appuntamento per un orario a lei molto scomodo. Lei, dopo aver ascoltato il messaggio in segreteria....
- A. Mando subito una e-mail per assicurarmi di fissare il colloquio in un giorno in cui non mancherò: <<Spett.le Azienda, ho sentito il Vs messaggio, ma era tardi per richiamare...Potremmo risentirci telefonicamente giovedì pomeriggio.....>>.
 - B. Telefono per dare una conferma...penso che in qualche modo mi organizzerò per non mancare.
 - C. Voglio rifletterci bene e l'indomani telefonerò per proporre un appuntamento alternativo valido sia per me che per l'azienda.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 3) Ad un suo amico collega di studi viene proposto un lavoro part-time serale un po' faticoso. Lui le chiede un consiglio.
- A. Lei gli dice che è meglio terminare gli studi al più presto (visto che manca solo un anno), e inoltre quel lavoro lo stancherebbe troppo diminuendo il rendimento scolastico e prolungando gli anni di studio.
 - B. Lei gli consiglia di parlarne con i genitori per sentire se sono disposti a dargli ancora un appoggio economico per un anno.
 - C. Lei gli suggerisce di fare questo sforzo, lavorando e studiando contemporaneamente, perché pur avendo meno tempo ed energie per gli esami, comunque guadagnerà dei soldi.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 4) Immagini di avere fretta di uscire di casa, mentre un familiare le chiede di archiviare le bollette pagate negli ultimi 3 mesi, che si trovano tutte mischiate in un cassetto.
- A. Lì per lì sbuffa, ma poi prende le bollette e sceglie di archivarle in una cartellina in ordine cronologico. Poi vuole accertarsi che la persona che ha chiesto il favore trovi utile e agevole questo nuovo sistema di archiviazione.
 - B. Pensa "proprio adesso...non poteva pensarci prima?...non spetta neanche a me... mmh....meglio farlo subito così mi tolgo il pensiero".
 - C. Lei dice "...ma anche l'ultima volta è toccato a me...ci sono turni ben precisi per questi lavoretti di casa!".

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 5) Un suo amico professionalmente molto preparato, le racconta di aver avuto una seria discussione con il datore di lavoro in seguito ad una incomprensione. Cosa gli consiglierebbe?
- A. Cerco di far capire al mio amico che a volte il suo atteggiamento può risultare un po' troppo altezzoso e che comunque bisognerebbe aver rispetto dei capi.
 - B. Lo tranquillizzo e gli dico che il suo capo ha bisogno della sua valida collaborazione e quindi non lo licenzierà mai, nonostante non vadano d'accordo.
 - C. Lo vedo abbattuto, quindi cerco di farlo sorridere un po'. Gli dico che l'importante è fare il proprio lavoro.... Tanto le incomprensioni ci saranno sempre perché ognuno ha il suo carattere e se lo tiene!

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 6) Sta mangiando con i parenti e mentre tutti brindate in piedi, cade un piatto per terra. Cosa fa lei?
- A. Le dispiace tanto! In quel piatto c'era l'ultima fetta del suo dolce preferito... quindi dà un'occhiataccia a chi lo ha fatto cadere.
 - B. Cerca di sdrammatizzare facendo qualche battuta sulla golosità di chi involontariamente ha spinto il piatto con il gomito.
 - C. Pazienza...da una mano a chi ha già iniziato a pulire.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 7) Immagini di trovarsi con un gruppo di amici a sistemare la legna in una casa di montagna. Non tutti collaborano al meglio e sta per iniziare a nevicare.
- A. Un po' irritato, avverte il gruppo che, se inizia una bufera di neve, rischierete tutti di sentir freddo senza fuoco acceso.
 - B. Intona una canzone per fare un po' "gruppo" e stimola così gli "scansafatiche" a collaborare.
 - C. Per stimolare tutti a collaborare, propone a chi sta in poltrona di sostituirlo... fingendo di non sentirsi bene.

CARATTERISTICA ESAMINATA ?

- 8) Un suo cugino quindicenne si confida raccontando che i genitori non gli comprano il cellulare considerandolo una spesa inutile. Cosa gli dice ?
- A. Decide di regalargliene uno per il suo compleanno che si avvicina...(ovviamente dopo averne parlato con i genitori).
 - B. Gli propone qualche lavoretto da fare nel tempo libero (su permesso dei genitori)...così potrà acquistarsi il cellulare da solo.
 - C. Cerca di consolarlo amichevolmente, spiegandogli che i genitori quando prendono una decisione per i figli lo fanno per il loro bene.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 9) Ogni ambiente di lavoro dovrebbe anzitutto essere:
- A. Un'isola felice, dove regni l'aiuto reciproco.
 - B. Meritocratico, dove prende gratificazioni colui che si impegna con buoni risultati.
 - C. Un ambiente dove ci sia per prima cosa il rispetto del capo verso i lavoratori.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 10) Se dovesse scegliere tra le seguenti professioni, quale vita avrebbe fatto al caso suo?
- A. Un onesto lavoratore, in salute e con una famiglia serena.
 - B. Uno sportivo di successo, con un curriculum pieno di "sudate" vittorie e che in pensione farà l'allenatore.
 - C. Un posto in Banca o in un'Azienda Pubblica, che mi permetta di vivere tranquillo e senza preoccupazioni economiche.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 11) Si trova con un gruppo di amici all'ingresso di un disco pub al completo, dove bisogna aspettare per entrare. Lei che cosa fa?
- A. Inutile aspettare e perdere tempo: propongo un'alternativa e cerco di coinvolgere gli altri.
 - B. Mi piace sentire il parere dei miei amici e tendo ad adeguarmi alla decisione presa dalla maggioranza.
 - C. Preferirei non aspettare, e spero che uno dei miei amici la pensi come me.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 12) Se pensa alla vita dei giovani sotto vari aspetti, cosa direbbe del divertimento in rapporto all'impegno per realizzare se stessi?
- A. Si vive una volta sola! Bisogna pensare a divertirsi a quest'età....e pian piano arriverà il lavoro che soddisfa.
 - B. Meglio fare qualche sacrificio da giovani, per poi godere di un meritato stile di vita dopo i 40 anni.
 - C. Gli amici e il divertimento danno qualcosa che la realizzazione professionale non potrà mai dare.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 13) Se potesse scegliere, cosa vorrebbe?
- A. Una vita sociale molto intensa, fatta di diplomazie e relazioni interessanti.
 - B. Una vita tranquilla, nell'intimità della mia bella casa.
 - C. Una vita familiare e lavorativa rilassante e con pochi imprevisti.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 14) Se la costringessero a sposarsi con una/un donna/uomo, pur non amandola/o, chi sceglierebbe fra le seguenti?
- A. Una/un ex fidanzata/o con cui è finita male...almeno saprei cosa mi aspetta!
 - B. Una/un brava/o ragazza/o e che piaccia a mia madre, almeno sarà quasi sicuramente un buon genitore.
 - C. Una persona realizzata ed intelligente... "almeno da questo matrimonio può nascere una amicizia interessante!".

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 15) Cosa pensa delle persone da frequentare?
- A. Mi piace conoscere e frequentare persone di tutti i tipi... e anche le più sfortunate mi insegnano tante cose.
 - B. Spesso mi piace e scelgo di frequentare persone che hanno stili di vita simili al mio e dalle quali posso imparare per crescere.
 - C. Scelgo degli amici simpatici: desidero armonia e divertimento!

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 16) In genere gli amici che la conoscono bene dicono di lei che...
- A. ...sono una persona onesta, corretta e amante della tranquillità.
 - B. ...sono una persona che non ha un grande autocontrollo emotivo in certe situazioni.
 - C. ...sono una persona capace di programmare le azioni in funzione degli obiettivi.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 17) Il suo capo le chiede una sintesi del convegno appena ascoltato. Come si organizza?
- A. Ho portato il registratore con me...basterà trascrivere gli aspetti salienti.
 - B. Farò una sintesi partendo dagli obiettivi che la nostra azienda può raggiungere grazie alle informazioni avute.
 - C. Poiché ho preso molti appunti, rileggendoli scriverò una sintesi dei discorsi fatti dai personaggi più importanti della conferenza.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 18) Immagini di trovarsi in una foresta e dover riuscire a trovare la strada di casa prima che torni buio. Cosa fa?
- A. Prendo il cellulare e vedo se c'è campo...magari sono fortunato/a e qualcuno mi viene a salvare!
 - B. Mi calmo un attimo e rimango un po' in silenzio: so che la soluzione è dentro di me e se voglio riesco a trovare la via d'uscita.
 - C. Penso a qualche strategia per salvarmi vista in un film di avventura...oppure penso a ciò che mi consiglierebbero mio padre o mia madre.

CARATTERISTICA ESAMINATA: ?

- 19) Una persona le confida di non essere soddisfatto dal punto di vista professionale, lei cosa pensa dentro di sé?
- A. In fin dei conti, le persone ottengono la gratificazione che si meritano.
 - B. La vita è fatta anche di sconfitte legate a un po' di sfortuna.
 - C. Purtroppo, nel mondo del lavoro i meriti delle persone non sempre vengono riconosciuti.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 20) Sta guardando la prima scena di un film: il protagonista, un giovane intraprendente inizia a lavorare in un'azienda e il capo gli affida ruoli secondari e di routine. Come potrebbe seguire il film?
- A. Il giovane continua sulla direzione presa ... perché sente che è la strada giusta...deve solo dimostrare al capo di saper fare anche le cose più semplici.
 - B. Il giovane, mentre svolge le noiose mansioni, ripensa alle nottate passate sopra i libri per studiare ... prima o poi se ne andrà perché nessuno lo apprezza.
 - C. Il giovane decide di continuare a lavorare per quell'imprenditore...che tutto sommato lo tratta con un atteggiamento molto paterno.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 21) Pensate ad un grande leader contemporaneo o del passato ed esprimete una delle seguenti opinioni:
- A. Spesso, purtroppo, va al potere chi è raccomandato.
 - B. Le persone capaci che non hanno raggiunto successo, probabilmente non hanno sfruttato tutte le occasioni e le proprie potenzialità.
 - C. Il successo di un capo dipende dalla fortuna e dal concorso delle circostanze.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 22) Cosa pensa dei difetti che hanno le persone?
- D. La maggior parte dei difetti non si possono sradicare.
 - E. Con molto impegno e consapevolezza, le persone potrebbero migliorare o eliminare molti difetti.
 - F. Le persone vanno accettate ed amate per quello che sono, senza volerle cambiare.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 23) Immagini di dirigere una piccola impresa. Per strategie economiche si trova costretto a licenziare una persona. A quali dei seguenti collaboratori NON rinuncerebbe assolutamente?
- A. All'impiegato giovane e inesperto, ma desideroso di imparare e volenteroso.
 - B. All'impiegato con esperienza decennale, che fa le cose in maniera precisa e meticolosa... nonostante sia uno stupido e inoltre arrogante anche con il capo!
 - C. All'impiegato che ci sa fare con i clienti, professionalmente preparato...nonostante sia una persona fortemente polemica, scaricabarile e pigra.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 24) Quale è la sua idea su come deve essere un "buon capo"?
- A. Deve saper essere vicino ai propri collaboratori in ogni circostanza e aiutarli.
 - B. Deve fissare obiettivi, verificare i risultati e premiare chi ha raggiunto i migliori risultati.

- C. Deve soprattutto controllare che ognuno faccia il proprio dovere.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 25) Pensando al senso della vita e delle varie attività umane, su cosa si trova più d'accordo?
- A. Io penso che la vita dell'uomo viene costruita dall'uomo stesso.
 - B. L'importante è essere onesti con tutti, perché spesso le cose vanno a posto da sole.
 - C. Ciò che deve accadere, comunque accadrà.

CARATTERISTICA ESAMINATA?.....

- 26) E' domenica e lei si trova a pranzo con tutta la famiglia: il pollo si è bruciato nel forno. Che cosa le viene spontaneo di fare o dire?
- A. Peccato! Propongo in alternativa le pizze surgelate che saranno pronte in 5 minuti e vado a controllare quante ne abbiamo nel congelatore.
 - B. Il pollo mi sarebbe piaciuto tantissimo... è proprio un peccato che finirà nella spazzatura!
 - C. L'ho sempre detto che la tecnologia va sfruttata! Esistono dei forni che si spengono automaticamente nei tempi programmati...perché non cambiare quel forno che ha più di 20 anni?

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 27) Immagini di essere un aspirante presentatore TV durante una selezione. Quali delle seguenti "fattiche di gara" adotterebbe se si accorgesse che 2 suoi concorrenti sono un po' più bravi di lei e dunque favoriti dalla giuria?
- A. Mi invento qualcosa per farmi comunque notare dalla giuria e colpirla positivamente.
 - B. "Uscire dagli schemi" non è il mio forte, risulterei poco naturale... dunque è inutile rischiare con delle alzate di ingegno.
 - C. Penso "ma come fanno a preferire quei due: anche se hanno una dizione migliore della mia, io ho di sicuro più talento e se sono giusti devono intuirlo"!

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 28) Tutti vediamo che nel mondo accadono cose spiacevoli: lei pensa che...
- A. Le disgrazie sono spiegabili in qualche modo solo se viste nell'ottica di una fede religiosa.
 - B. Le disgrazie succedono per lo più a causa della sfortuna.
 - C. Le disgrazie succedono spesso a causa di errori personali.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 29) Quale è per lei la filosofia giusta da adottare negli studi?
- A. Studiare è importante, ma non si può perdere la salute sopra i libri.. la vita è fatta di molte altre cose.
 - B. Studiare i libri è costruttivo sia per superare gli esami che per arricchire la propria cultura.
 - C. Si dovrebbe studiare senza sgobbare troppo, tanto spesso i professori sono ingiusti nel dare i voti.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 30) Ripensando agli anni scolastici delle Superiori....
- A. La maggioranza degli alunni non capisce che i voti sono per lo più casuali.
 - B. Spesso gli insegnanti sono ingiusti ed hanno le loro "preferenze".
 - C. Gli insegnanti in genere valutano gli alunni in modo proporzionato all'impegno e ai risultati.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 31) Immagini di essere stato invitato ad una serata elegante alla quale andrà solo e senza conoscere quasi nessuno dei presenti. Cosa accade?
- A. Lei è eccitato all'idea e anche se non conosce nessuno...comunque farà subito interessanti conoscenze.
 - B. Lei pensa "Spero di scegliere un abito adeguato alla serata...e una volta arrivato spero di incontrare subito la persona che mi ha invitato".
 - C. Pensa "sarà una festa piena di persone ricche...magari snob. Berrò un drink e forse me ne andrò quasi subito".

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 32) Pensando alla personalità e al carattere che ciascuno ha, lei direbbe che...
- A. Sono soprattutto le esperienze e le scelte quotidiane a determinare la personalità di ciascuno.
 - B. E' difficile cambiare il carattere acquisito nella prima fase di crescita.
 - C. L'ereditarietà ha un ruolo determinante nella formazione del carattere e del comportamento umano.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 33) L'organizzazione per la quale lavora non raggiunge un importante obiettivo nonostante lei abbia fatto il suo dovere. Cosa ne pensa?
- A. Per quanto mi riguarda, non ho niente da rimproverarmi e se tutti facessero le cose nel modo giusto, forse non ci sarebbero problemi.
 - B. Peccato... La cosa più importante ora è di rimanere uniti per andare avanti.
 - C. E' comunque una sconfitta e va analizzata. Io forse non ho fatto tutto il possibile e devo fare di più e meglio...comunque ritengo necessario che chi ha sbagliato venga dovutamente responsabilizzato.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 34) Pensando ad un grande professionista che lei stima...
- A. Penso che il professionista di alto livello, se vuole, può superare qualunque compito impegnativo.
 - B. A volte qualcuno può mettergli i bastoni fra le ruote e così non è detto che riesca a raggiungere i risultati perseguiti.
 - C. Chiunque può diminuire i suoi risultati a causa di sfortunate coincidenze.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 35) Quali delle seguenti affermazioni si avvicinano di più al suo modo di percepire se stesso?
- A. Non mi aspetto che le cose vadano sempre per il meglio.
 - B. Se qualcosa deve andare per il verso sbagliato, probabilmente lo farà.
 - C. Ho spesso la sensazione che mi possano accadere più cose positive che negative.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 36) Immagini di lavorare per una azienda: se si trova ad affrontare attività che non conosce benissimo, come si comporta?
- A. Prova a fare in modo autonomo, perché si fida di sé e della sua esperienza personale.
 - B. Per non sbagliare si fa frequentemente consigliare da una persona esperta, non importa se la vede impegnatissima.
 - C. Si fa aiutare e consigliare dalle persone con le quali è entrato più in confidenza.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 37) Secondo lei perché nella società accadano atti immorali?
- A. Gli atti immorali sono inestirpabili malgrado gli sforzi della società di prevenirli.
 - B. Chi sta al potere dovrebbe anzitutto pensare a migliorare la società da questo punto di vista.
 - C. Gli atti immorali succedono perché ci si rassegna ad essi invece di cercare soluzioni che vadano alla "causa prima".

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 38) Quali delle seguenti frasi direbbe di lei il suo migliore amico?
- A. << Certo che... non sei affatto convincente quando devi affermare le tue opinioni! >>.
 - B. << Tu riesci proprio ad intuire cosa scatena le emozioni altrui! >>.
 - C. << Sei il "leader" del nostro gruppo, ma a volte rischi di urtare la suscettibilità altrui! >>.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 39) Cosa pensa del successo?
- A. Per raggiungere il successo è necessario avere una buona dose di fortuna.
 - B. Il successo è risultato di lavoro zelante e non dipende dalle circostanze fortunate.
 - C. Il più delle volte per avere successo è necessario un "aiutino" da parte delle persone che contano.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 40) Ritiene prioritario:
- A. Fare le cose secondo la procedura giusta e stabilita in precedenza.
 - B. Il risultato...anche a prescindere (in certi casi) dal modo in cui viene raggiunto.
 - C. Non essere estremisti in ciò che si fa e agire sempre in armonia con l'ambiente.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 41) Rispetto alla definizione degli obiettivi, lei come si pone?
- A. Porsi degli scopi troppo impegnativi può essere un rischio per la buona riuscita delle attività quotidiane.
 - B. Se mi pongo uno scopo e mi impegno, so che posso riuscire a raggiungerlo.
 - C. Spesso pianificare la propria attività del futuro non serve, perché tante cose dipenderanno dalle circostanze che si creano.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 42) Per lei il lavoro è:
- A. ...una sfida stimolante per crescere e una via per l'autonomia.
 - B. ...una parte della vita dopo la famiglia e gli amici.
 - C. ...un ambito della vita in cui dimostrare a tutti quanto si vale.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 43) Che cosa pensate dei "Capi"?
- A. Spesse volte le persone diventano leader grazie al concorso di circostanze favorevoli.
 - B. Una persona diventa un capo se sa dirigere gli altri, non di certo per la fortuna.
 - C. Può capitare che un capo diventi tale per caso, e non è detto che gestisca umanamente le persone.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 44) Se avesse delle persone da gestire nel suo reparto aziendale:
- A. Permetterei ai miei collaboratori di assumersi alcune responsabilità nelle cose in cui sono competenti.
 - B. Cercherei di essere per i collaboratori sempre un punto di riferimento nel caso avessero difficoltà personali.
 - C. Al fine di avere risultati, cercherei di far eseguire compiti secondo regole ben precise.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 45) I suoi familiari hanno mai avuto nei suoi confronti degli atteggiamenti in qualche modo esprimibili con una di queste frasi?
- A. << riesci a coinvolgere chiunque con il tuo modo di fare... >>.
 - B. << parli, parli...poi, quando si tratta di dire la tua opinione, ti fai prendere dall'emozione >>.
 - C. << il dialogo non è il tuo forte... sei il tipico "genio" che si rinchioda in camera con i suoi libri...>>.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 46) Da cosa riconoscete un vero capo?
- A. Sa essere preciso nel dare ordini ai collaboratori.
 - B. Si preoccupa di creare un ambiente sereno e amichevole tra i dipendenti.
 - C. Sa riconoscere le potenzialità dei vari collaboratori utilizzandole in maniera funzionale per loro stessi e per il business aziendale.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 47) Cosa ne pensa delle persone introversive e antipatiche?
- A. Qualunque cosa facciano, comunque non potranno guadagnare la simpatia della maggior parte delle persone.
 - B. Con impegno e consapevolezza dei propri limiti, possono in parte cambiare e guadagnare la simpatia degli altri.
 - C. Si tratta di un carattere "particolare"...del resto, ognuno ha i propri pregi e difetti.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 48) Immagini di trovarsi ad una cena con gli amici. Ci sono nuovi ragazzi che non avete mai visto prima e uno di loro fa una battuta decisamente infelice ed imbarazzante...inizia un silenzio d'oltretomba. Cosa fa lei?
- A. Mi alzo, chiedo scusa e vado alla toilette (così evito l'imbarazzo).
 - B. Prendo la parola, cambio discorso e introduco un argomento del tutto diverso...che importa se frivolo, basta poter continuare la nostra cena senza polemiche.
 - C. In maniera "soft" faccio notare alla persona che la sua battuta non è stata delle migliori... l'obiettivo è fare in modo che lui e i suoi amici se ne vadano.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 49) Cosa pensa delle azioni e delle cose che fino ad ora lei ha fatto nella vita?
- A. Molto spesso le azioni programmate vanno progettate di nuovo a causa di "incidenti di percorso".
 - B. Ho spesso cercato di impormi una coerenza tra obiettivi da perseguire e relativi comportamenti.
 - C. E' bello lasciarsi andare alle sorprese che la vita ci riserva, senza necessariamente programmare le azioni.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 50) Se dovesse scegliere tra lavori diversi, principalmente quali elementi prenderebbe in considerazione per decidere?
- A. Un lavoro impegnativo, con responsabilità importanti e gratificazioni economiche.
 - B. Un lavoro con poche tensioni e con molta serenità tra le persone.
 - C. Un lavoro in un'azienda famosa in tutto il mondo

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 51) Legga la seguente affermazione e scelga la frase che più sottolinea il suo normale atteggiamento verso le cose della vita. Ci sono tre tipi di persone:
- A. ...quelli che fanno accadere le cose.
 - B. ...quelli che guardano accadere le cose.
 - C. ...quelli che si stupiscono di ciò che accade.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 52) Se deve prendere una decisione importate chi sono le persone che più la influenzano positivamente?
- A. Senz'altro alcuni dei miei familiari (genitori, fratelli o fidanzato/a..)
 - B. In genere prendo le decisioni da solo: chi ci ama non sempre sa cosa è meglio per noi.
 - C. Il più delle volte il mio migliore amico.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 53) Cosa si aspetta di avere dal mondo del lavoro?
- A. La stabilità e la sicurezza del posto oltre a buoni rapporti umani.
 - B. Avere responsabilità, ambiti decisionali e possibilità di coinvolgimento in scelte strategiche.
 - C. Essere rispettato ed ammirato dai colleghi.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 54) Se dovesse scegliere uno dei seguenti proverbi, quale indicherebbe come più significativo per lei?
- A. Chi semina raccoglie.
 - B. Chi va con lo zoppo impara a zoppicare.
 - C. Moglie e buoi dei paesi tuoi.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 55) Immagini di essere l'allenatore di una squadra di calcio composta da bambini di 8 anni circa. Uno di loro tende a fare l'attaccabrighe e toglie la concentrazione agli altri. Che strategia adotta lei?
- A. Ne parlo con i suoi genitori, non me la sentirei di rimproverarlo anche se ne avesse un gran bisogno!
 - B. Utilizzo la sua energia in modo positivo, nominandolo capitano della squadra.
 - C. Penso che ha talento, ma è così indisciplinato che se non lo allontanano dal resto della squadra, rischia di bruciare tutte le sue qualità.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 56) Immagini la seguente situazione: qualcuno le propone di partecipare ad una spedizione lunga e difficile, con un premio finale...
- A. Probabilmente accetterei per un buon guadagno economico, dopo aver valutato gli eventuali svantaggi.
 - B. Accetterei se in buona compagnia...di un amico.
 - C. Ci penserei "tre volte".... Chissà quali circostanze pericolose potrebbero presentarsi!

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 57) Un buon genitore, se vuole il meglio da un figlio dovrebbe:
- A. Fornire alcune direzioni, ma poi lasciar fare alla persona in maniera proporzionale alla sua intelligenza.
 - B. Dare amore e protezione, soprattutto nei momenti difficili e di sconfitta.
 - C. Dare regole precise, così da far agire sempre nel rispetto di esse.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 58) Se potesse scegliere fra le seguenti alternative di "convivenza", per quali opterebbe?
- A. Vivrei insieme ad un amico/partner.
 - B. Vivrei solo! è bello avere la propria autonomia.
 - C. Vivrei insieme ai familiari.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 59) Le propongono un business che sembra interessante e stimolante:
- A. La sera stessa va a prendere una birra con un amico per sentirne il parere: del resto di questi tempi bisogna stare attenti a non prendere fregature!
 - B. Il parere dei familiari e/o della sua/del suo partner è fondamentale per decidere.
 - C. Si fida del suo intuito, ci dorme sopra e sceglie da solo.

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 60) Nel salotto di casa cade improvvisamente un quadro appeso al muro . Quale è la prima reazione?
- A. Accidenti, si è rotto il vetro, bisognerà pulire bene anche i pezzetti caduti sul tappeto, altrimenti ci si può far male!
 - B. Ma chi diavolo aveva messo quel chiodo?
 - C. Tutto sommato non era un gran che... ora ne metterò un altro più colorato!

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 61) Una sera decide di giocare a carte con gli amici: perde tutte le partite e per questo dovrà pagare la cena a tutti. Tornando a casa pensa fra sé:
- A. Forse ho sbagliato a farmi coinvolgere in un gioco in cui non sono pratico.
 - B. Pazienza, il caso ha voluto che uscissero tutte carte perdenti!
 - C. La dea bendata non mi ha proprio baciato... (e chissà che gli altri non abbiano barato!).

CARATTERISTICA ESAMINATA?

- 62) Quali delle seguenti affermazioni le sembra più "strategica" all'interno di un'organizzazione aziendale?
- A. Far polemica quando serve - commentare i problemi per poi risolverli.
 - B. Sintesi nel parlare - impegno nel lavorare.
 - C. Diventa assolutamente insostituibile in ciò che fai ...pian piano conterai di sicuro!

CARATTERISTICA ESAMINATA?.....

* * *

TABELLA DEI RISULTATI GENERALI DEL TEST FORMA MENTIS E DEL QUESTIONARIO: VALORI MEDI

		VARIABILI INDIPENDENTI					TEST					QUESTIONARIO ALLA IMPRESA							
SEX	ETA'	VIVE SOLO	MAMMA CASAL	GENITURA	1° Responsabilità	2° Autonomia	3° Volontà	4° Iniziativa e Problem Solving	5° Relazione funzionale	Punteggi Individuali e totali Items	12	13	14	15	16	17	18	19	TOT PUNTEGGI O DEL QUESTIONARIO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	2	24	2	1	0,94	0,85	0,75	0,69	0,5	0,77	1	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,89	
2	2	27	1	1	0,19	0,31	0,25	0,31	0,25	0,26	0,5	0,25	0,75	0,5	0,5	0,25	0,5	0,46	
3	1	28	2	2	0,25	0,38	0,5	0,31	0,5	0,37	0,75	0,25	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,57	
4	1	29	2	1	0,19	0,15	0,25	0,31	0,13	0,21	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	
5	2	26	2	1	0,25	0,38	0,58	0,23	0,25	0,34	0,75	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	
6	1	33	2	1	0,25	0,31	0,33	0,23	0,25	0,27	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,46	
7	1	28	2	1	0,5	0,23	0,25	0,46	0,38	0,37	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,54	
8	2	30	2	2	0,56	0,46	0,42	0,62	0,63	0,53	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,57	
9	1	25	2	2	0,56	0,62	0,5	0,46	0,5	0,53	0,5	0,5	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	0,61	
10	2	25	2	1	0,25	0,23	0,42	0,31	0,25	0,29	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
11	2	33	2	2	0,69	0,69	0,5	0,38	0,38	0,55	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,64	
12	1	33	2	1	0,81	0,46	0,42	0,38	0,25	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,61	
13	2	27	2	2	0,25	0,31	0,17	0,46	0,38	0,31	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,39	
14	1	28	2	1	0,31	0,23	0,5	0,38	0,63	0,39	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	0,5	0,54	
15	1	25	2	1	0,19	0,15	0,25	0,23	0,13	0,19	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	0,32	
16	1	24	2	2	0,44	0,46	0,25	0,31	0,13	0,34	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,43	
17	2	29	2	2	0,63	0,54	0,67	0,77	0,5	0,63	1	1	1	0,75	1	1	1	0,96	
18	1	25	2	2	0,19	0,15	0,17	0,46	0,13	0,23	0,5	0,5	0,25	0,5	0,75	0,5	0,25	0,46	
19	1	30	1	2	0,75	0,69	0,83	0,69	0,88	0,76	1	1	1	1	0,75	1	1	0,96	
20	2	30	2	1	0,56	0,62	0,75	0,62	0,5	0,61	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,82	
21	2	32	2	1	1	1	0,67	0,62	0,88	0,84	0,75	1	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,71	
22	1	31	1	2	0,75	0,54	0,5	0,54	0,63	0,6	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,68	
23	1	30	2	1	0,69	0,38	0,58	0,31	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,61	

1. STATISTICHE GENERALI

STAT.
BASIC
STATS

Descriptive Statistics

Variable	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.	Standard Error
VAR1	104	1.42308	1.00000	2.00000	.496440	.048680
VAR2	104	27.25962	19.00000	40.00000	4.173414	.409237
VAR3	104	1.89423	1.00000	2.00000	.309031	.030303
VAR4	101	1.58416	1.00000	2.00000	.495325	.049287
VAR5	104	2.00000	1.00000	4.00000	1.230676	.120678
VAR6	104	.48038	.13000	1.00000	.209826	.020575
VAR7	104	.46519	.15000	1.00000	.194906	.019112
VAR8	104	.48721	.08000	.92000	.194285	.019051
VAR9	104	.45663	.08000	.85000	.183597	.018003
VAR10	104	.47308	0.00000	.88000	.224335	.021998
VAR11	104	.47279	.15000	.84000	.166439	.016321
VAR12	52	.64423	.25000	1.00000	.239209	.033172
VAR13	52	.62981	.25000	1.00000	.254809	.035336
VAR14	52	.57212	.25000	1.00000	.239160	.033165
VAR15	52	.57212	.25000	1.00000	.193880	.026886
VAR16	52	.56250	.25000	1.00000	.226195	.031368
VAR17	52	.58173	.25000	1.00000	.219855	.030488
VAR18	52	.61058	.25000	1.00000	.218133	.030250
VAR19	52	.59462	.25000	.96000	.185667	.025747

2. CORRELAZIONI

STAT. Correlations
 BASIC Marked correlations are significant at $p < .05000$
 STATS

Variable	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR1	1.00	-.07	.09	.04	.12	.16	.20	.16	.26	.12
VAR2	-.07	1.00	-.42*	-.16	-.17	.43*	.30*	.26	.16	.15
VAR3	.09	-.42*	1.00	-.09	.02	-.36*	-.40*	-.24	-.16	-.24
VAR4	.04	-.16	-.09	1.00	-.06	.01	.01	-.05	.05	.09
VAR5	.12	-.17	.02	-.06	1.00	-.21	-.13	-.35*	-.24	-.19
VAR6	.16	.43*	-.36*	.01	-.21	1.00	.79*	.71*	.67*	.62*
VAR7	.20	.30*	-.40*	.01	-.13	.79*	1.00	.74*	.70*	.66*
VAR8	.16	.26	-.24	-.05	-.35*	.71*	.74*	1.00	.70*	.69*
VAR9	.26	.16	-.16	.05	-.24	.67*	.70*	.70*	1.00	.65*
VAR10	.12	.15	-.24	.09	-.19	.62*	.66*	.69*	.65*	1.00
VAR11	.20	.32*	-.33*	.02	-.26	.90*	.90*	.88*	.85*	.80*
VAR12	.08	.14	-.30*	-.12	-.35*	.57*	.58*	.82*	.58*	.48*
VAR13	.04	.24	-.36*	-.08	-.21	.80*	.73*	.70*	.68*	.58*
VAR14	.16	.27*	-.47*	.04	-.18	.59*	.78*	.57*	.61*	.44*
VAR15	.20	.15	-.22	.00	-.27	.61*	.58*	.65*	.70*	.51*
VAR16	.21	.17	-.20	-.16	-.10	.47*	.50*	.51*	.70*	.38*
VAR17	.05	.19	-.30*	-.01	-.18	.58*	.58*	.65*	.56*	.78*
VAR18	.21	.26	-.38*	.01	-.23	.76*	.68*	.69*	.68*	.67*
VAR19	.17	.23	-.36*	-.04	-.27	.77*	.76*	.80*	.78*	.67*

STAT.
 BASIC
 STATS

Correlations
 Marked correlations are significant at $p < .05000$

Variable	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19
VAR1	.20	.08	.04	.16	.20	.21	.05	.21	.17
VAR2	.32*	.14	.24	.27*	.15	.17	.19	.26	.23
VAR3	-.33*	-.30*	-.36*	-.47*	-.22	-.20	-.30*	-.38*	-.36*
VAR4	.02	-.12	-.08	.04	.00	-.16	-.01	.01	-.04
VAR5	-.26	-.35*	-.21	-.18	-.27	-.10	-.18	-.23	-.27
VAR6	.90*	.57*	.80*	.59*	.61*	.47*	.58*	.76*	.77*
VAR7	.90*	.58*	.73*	.78*	.58*	.50*	.58*	.68*	.76*
VAR8	.88*	.82*	.70*	.57*	.65*	.51*	.65*	.69*	.80*
VAR9	.85*	.58*	.68*	.61*	.70*	.70*	.56*	.68*	.78*
VAR10	.80*	.48*	.58*	.44*	.51*	.38*	.78*	.67*	.67*
VAR11	1.00	.70*	.82*	.69*	.70*	.59*	.70*	.81*	.87*
VAR12	.70*	1.00	.77*	.54*	.64*	.55*	.63*	.70*	.83*
VAR13	.82*	.77*	1.00	.63*	.72*	.52*	.66*	.82*	.88*
VAR14	.69*	.54*	.63*	1.00	.63*	.57*	.49*	.69*	.78*
VAR15	.70*	.64*	.72*	.63*	1.00	.57*	.49*	.74*	.82*
VAR16	.59*	.55*	.52*	.57*	.57*	1.00	.56*	.53*	.74*
VAR17	.70*	.63*	.66*	.49*	.49*	.56*	1.00	.65*	.79*
VAR18	.81*	.70*	.82*	.69*	.74*	.53*	.65*	1.00	.89*
VAR19	.87*	.83*	.88*	.78*	.82*	.74*	.79*	.89*	1.00

3. Differenze LEGATE ALLA VARIABILE INDIPENDENTE "sesso" (risulta che non ci sono: p deve essere inferiore a 0,05 affinché le differenze siano significative)

STAT. Grouping: VAR1
 BASIC Group 1: G_1:1 (uomini)
 STATS Group 2: G_2:2 (donne)

Variable	Mean		t-value	df	p	Valid N
	G_1:1	G_2:2				
VAR2	28.66667*	25.34091*	4.35036*	102*	.000032*	60*
VAR3	1.86667	1.93182	-1.06287	102	.290350	60
VAR4	1.61404	1.54545	.68813	99	.492983	57
VAR5	1.88333	2.15909	-1.13046	102	.260935	60
VAR6	.49667	.45818	.92343	102	.357962	60
VAR7	.46550	.46477	.01871	102	.985110	60
VAR8	.47817	.49955	-.55254	102	.581790	60
VAR9	.45700	.45614	.02358	102	.981230	60
VAR10	.48083	.46250	.41008	102	.682608	60
VAR11	.47683	.46727	.28812	102	.773839	60
VAR12	.62903	.66667	-.55287	50	.582819	31
VAR13	.62097	.64286	-.30123	50	.764486	31
VAR14	.54032	.61905	-1.16887	50	.247997	31
VAR15	.54032	.61905	-1.45224	50	.152681	31
VAR16	.52419	.61905	-1.50191	50	.139410	31
VAR17	.57258	.59524	-.36152	50	.719235	31
VAR18	.57258	.66667	-1.54683	50	.128211	31
VAR19	.56935	.63190	-1.19706	50	.236928	31

ERRATA

RISULTATI TEST DEL GRUPPO ESPERTI

ITEMS	DIMENSIONE	GRUPPO ONTOPSICOLOGI					GRUPPO IMPRENDITORI E LEADER										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1.A)	volontà	A	A	A	A	A	A	A	C	A	A	A	A	A			
2.B)	volontà	B	C	B	C	B	B	A	B	B	B	B	B	A			
3.C)	volontà	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
4.A)	volontà	A	A	B	C	A	C	A	C	C	A	A	A	B			
5.A)	volontà	A	A	B	A	A	C	A	B	C	A	A	C	C			
6.C)	spirito iniziativa	B	B	B	C	C	C	B	B	C	C	C	C	C			
7.B)	relaz.funzion	B	A	B	A	A	B	B	A	B	A	B	B	B			
8.B)	volontà	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	B			
9.B)	responsabilità	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A			
10.B)	volontà	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
11.A)	spirito iniziativa	A	A	A	A	A	C	A	A	A	A	A	A	A			
12.B)	volontà	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
13.A)	relaz.funzion	A	A	B	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A			
14.C)	spirito iniziativa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
15.B)	relaz.funzion	B	B	C	B	B	B	B	C	C	B	A	A	A			
16.C)	spirito iniziativa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
17.B)	spirito iniziativa	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
18.B)	spirito iniziativa	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
19.A)	responsabilità	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B			
20.A)	volontà	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A			
21.B)	spirito iniziativa	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
22.B)	responsabilità	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	B			
23.A)	spirito iniziativa	A	C	A	A	A	A	B	A	C	A	A	A	A			
24.B)	responsabilità	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B			
25.A)	responsabilità	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A			
26.A)	spirito iniziativa	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	A			
27.A)	spirito iniziativa	A	A	C	C	A	A	A	A	A	B	C	C	C			
28.C)	responsabilità	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
29.B)	volontà	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B			

