

L'IMPRESA - UN SISTEMA VIVENTE

LEONARDO 3.4.5

Le prime tappe della vostra formazione
ai profili Riassunto, Breve e di Sviluppo

Dott. Heiko Hansjosten

24 Novembre 2001
revisione Marzo 2004

Sommario

1	Introduzione	3
2	LEONARDO 3.4.5 – Il vostro strumento di sviluppo delle risorse umane e dei team	5
3	Fondamenti teorici dello strumento	7
3.1	Il modello delle funzioni imprenditoriali	7
3.2	Il modello delle preferenze individuali	10
3.3	Il modello delle strategie	13
4	Qualità della procedura del test LEONARDO 3.4.5.....	16
5	Interpretazione dei profili.....	17
6	Regole del gioco	21
7	Utilizzo	22
8	Auto accreditamento	23

1 Introduzione

All'ora attuale quasi tutti i settori dell'economia sono confrontati a cambiamenti sempre più frequenti e questo fenomeno si ripete senza sosta. Per le aziende è più che mai necessario saper come garantire il loro successo a lungo termine. Cicli congiunturali, mondializzazione o vincoli legati all'ambiente, fattori molteplici che le obbligano ad adattarsi, a ripensare il loro avvenire e a mantenere la loro capacità d'innovazione e la loro creatività.

Un uso mirato delle risorse umane costituisce indubbiamente un fattore determinante per la reattività di un'azienda e per la sua capacità di svilupparsi e di assicurare la perennità della suo successo. Un ottimizzazione nell'ambito psico-sociale permette un impiego ben più efficace delle risorse umane presenti nell'azienda. Ma come attivare queste risorse umane ?

Il più sovente il vantaggio rispetto alla concorrenza non può essere mantenuto che grazie a un lavoro d'équipe efficace, come ne convengono i manager e gli esperti scientifici. Tuttavia le capacità e le competenze degli individui che lo compongono non sono sufficienti a garantire il successo di un team.

Il successo è...

... da una parte il risultato di una cooperazione che funziona bene in seno ad un gruppo, così come l'interazione tra gli individui, il gruppo e l'organizzazione

... e dall'altra parte il risultato di una ripartizione equilibrata delle competenze in seno al gruppo.

In materia di management a volte si ha l'impressione tutto si riduca ad una successione incessante di mode. Ciò che oggi è considerato come la chiave del successo da domani sarà considerato come un ostacolo. Ecco perché, nella creazione del metodo LEONARDO 3.4.5, abbiamo posto l'attenzione a che esso riposi su principi teorici e pratici convalidati dalle scienze del vivente, perché la vita ha due miliardi di anni e non è mai fallita !

Questa documentazione è destinata in particolare agli esperti e responsabili delle risorse umane così come ai quadri dirigenti di aziende di ogni dimensione che siano interessati al metodo LEONARDO 3.4.5. e che desiderino eventualmente utilizzarlo in seno alla loro impresa.

Il nostro obiettivo consiste da una parte nel fornirvi uno spaccato dei diversi strumenti e del posto che essi occupano nella gamma di prodotti LEONARDO 3.4.5 e dall'altra parte, con l'aiuto di questa documentazione,

nel mettervi in condizione di utilizzare questi strumenti in modo autonomo e di metterli in opera nel vostro settore d'attività e di responsabilità.

Leggete con attenzione i capitoli qui di seguito. Essi hanno lo scopo di riassumervi le basi di questo strumento e di familiarizzarvi con il loro impiego.

Per ulteriori informazioni o domande riguardo ai prodotti LEONARDO 3.4.5 potrete rivolgervi a:

ONE TECHNOLOGIES S.à.r.l
La Chaux
CH-1808 Les-Monts-de-Corsier

o visitare il sito

www.leonardo345.com

I nostri consulenti vi informeranno volentieri sulle possibilità di formazione *offline* e sulle loro condizioni così come sulla formazione in Consulente Accreditato LEONARDO 3.4.5.

2 Leonardo 3.4.5 – Il vostro strumento di sviluppo delle risorse umane e dei team

Gli strumenti LEONARDO 3.4.5 costituiscono uno strumento di valutazione completo e differenziato per la vostra impresa.

LEONARDO 3.4.5 è un procedimento di valutazione assistita per computer per le imprese desiderose di rinforzare la performance dei loro team e della loro organizzazione secondo l'orientamento strategico che essi hanno considerato valido. Permette di identificare e di attivare i potenziali nascosti nei diversi membri del personale di un'azienda.

Nel corso degli ultimi decenni il lavoro in team ha assunto un'importanza sempre maggiore. Conto tenuto della creazione di reti sempre più dense, tanto in seno alle aziende che tra quest'ultime e l'esterno, il lavoro in team s'impone sempre più sovente. Ecco perché LEONARDO 3.4.5 è imperniato sul concetto di team che costituisce la chiave del successo e volta le spalle alla creazione di strutture gerarchiche. Il nostro ideale è un'impresa capace di apprendere basata sul concetto di team, la *team-based learning organization* cara agli anglosassoni.

Il metodo LEONARDO 3.4.5 comprende tre strumenti specifici che corrispondono a tre profili:

- **il Riassunto**
- **il profilo Breve**
- **il profilo di Sviluppo**

Mentre il profilo di Sviluppo e il profilo Breve servono a fornire un'analisi approfondita della struttura dei vostri team, dei rapporti all'interno di essi e tra i loro membri, il Riassunto costituisce uno strumento ideale per reperire le persone suscettibili di entrare a far parte di un team. L'analisi condotta a livello dell'individuo permette di comporre nuovi team adattati al vostro orientamento strategico a alle missioni che saranno loro conferite o ancora di completare giudiziosamente team già esistenti.

I profili individuali vengono elaborati in base alle risposte date alle 80 domande di un questionario. Questi profili non devono tuttavia essere considerati come test per misurare delle competenze o per constatarne la mancanza. Essi forniscono piuttosto un'immagine di ciò che caratterizza la persona studiata nell'ottica del successo del team al quale si desidera integrarla: le sue forze, le sue preferenze in materia di lavoro. Detto in altre parole, lo scopo non è di escludere le persone le cui competenze siano insufficienti ma piuttosto di riconoscere gli *atout* personali dei collaboratori per la vostra soddisfazione e per quella del collaboratore in questione.

Dovete utilizzare questi strumenti per ristrutturare i vostri team e renderli più efficaci, per prevedere l'assegnamento dei collaboratori a dei team precisi o per reperire nei team già esistenti gli elementi più adatti ad adempiere certe missioni o ad esercitare certe funzioni, così come per assumerli.

Il vantaggio degli strumenti LEONARDO 3.4.5: la loro compatibilità

Gli strumenti LEONARDO 3.4.5 vi permettono di accompagnare dall'inizio i vostri processi in materia di personale e di team. Una volta completato il vostro Autoaccreditamento potrete generare le analisi seguenti:

- **Il Riassunto:** vi aiuterà per esempio a scegliere nuovi membri per i vostri team. Il profilo Breve che sarà elaborato vi permetterà di constatare se le preferenze personali e le competenze forti dei vostri candidati corrispondono alle esigenze proprie al team in questione.
- **Il Profilo Breve:** è previsto per costituire il *feed-back* per un candidato che ha completato il questionario nel quadro di un'azione di selezione di personale. Esso mostra le competenze e le preferenze personali del candidato e gli fornisce indicazioni preziose per le sue scelte professionali.

In seguito all'Autoaccreditamento potrete seguire un seminario e ottenere la certificazione da parte della Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO). Il seminario è destinato ai consulenti professionisti e ai *coach* che desiderino utilizzare LEONARDO 3.4.5 in un contesto esteso. Esso comprende tra l'altro:

- Il *coaching* individuale
- Il *coaching* di team
- Il *coaching* per la cooperazione tra i vari dipartimenti
- L'analisi dei rischi legati a certe composizioni di team
- La pianificazione delle azioni di formazione iniziale e continua
- Il management interculturale
- Lo sviluppo delle strategie

Il certificato ottenuto vi permetterà di acquisire strumenti supplementari che vi faciliteranno enormemente l'esecuzione del vostro compito, tra cui:

- **Il Profilo di Sviluppo:** esso contiene delle informazioni e delle autovalutazioni più approfondite. Costituisce una base per il *coaching* e per la pianificazione individuale delle azioni di formazione continua e di sviluppo.
- **Un vasto ventaglio di concetti e di strumenti per l'ottimizzazione e la ristrutturazione dei team:** potrete utilizzarli nel vostro rapporto con la clientela. Tutti i documenti sono forniti in formato Word o Powerpoint e possono essere modificati e integrati nella documentazione per degli specifici clienti.

3 Fondamenti teorici dello strumento

LEONARDO 3.4.5 riposa su fondamenti cognitivi, così come vengono utilizzati in biologia e nella teoria dell'evoluzione: le aziende sono considerate, conformemente alle idee di James Grier Miller, come sistemi viventi e, per principio, di natura complessa.¹ Per complessità di un sistema si intende il fatto che non sia possibile prevedere come si svilupperà. Per prendere un esempio concreto le risorse umane di un'azienda costituiscono un sistema complesso poiché esse non si comportano come una macchina che partendo da una materia prima produce un oggetto ben definito. I sistemi complessi godono di un vantaggio decisivo e cioè la possibilità di reagire con flessibilità. Allo stesso modo le vostre risorse umane possono organizzarsi da sé in quanto sistema vivente.

Secondo Miller i sistemi viventi rappresentano sette livelli di raggruppamento, dalla semplice cellula al sistema sopranazionale. LEONARDO 3.4.5 analizza e struttura i team a livello dell'individuo - che secondo Miller costituisce il terzo livello di un sistema vivente - al livello del gruppo - il quarto secondo la tipologia di Miller - e al livello dell'organizzazione - il quinto secondo Miller.

LEONARDO 3.4.5 è basato sui tre modelli presentati di seguito.

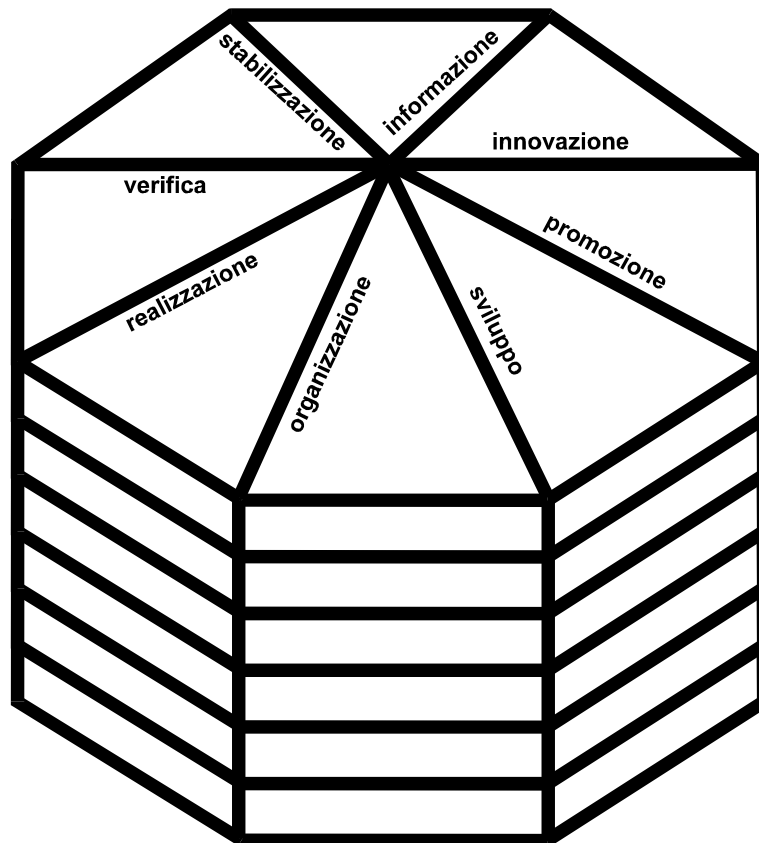
3.1 Il modello delle funzioni imprenditoriali

Secondo Miller i sistemi viventi possiedono 19 sotto-sistemi di un'importanza capitale per il loro sviluppo e la loro perennità. LEONARDO 3.4.5 applica questa sistematica alle imprese raggruppando i sotto-sistemi di Miller in otto funzioni che rivestono un'importanza particolare per le aziende. Il modello riposa ugualmente sulle funzioni di management definite dallo specialista del lavoro in team Raymond Meredith Belbin² nel quadro delle sue ricerche empiriche. Le otto funzioni imprenditoriali prendono spunto da tutti i livelli di un'organizzazione, dal team di direzione o dai quadri superiori o medi. La condizione richiesta per far sì che l'interazione tra le differenti funzioni imprenditoriali funzioni correttamente è la loro coordinazione - la principale missione di un dirigente.

Le otto funzioni imprenditoriali

¹ James Grier Miller: Living Systems, New York et al.: McGraw-Hill, 1978.

² Raymond Meredith Belbin: Management Teams – Why they succeed and fail, Butterworth-Heinemann 1996



Si può far corrispondere alle diverse funzioni imprenditoriali un profilo di competenza da esigere dalle persone che esercitano le funzioni in questione come nell'immagine qui sopra. Per i lettori interessati abbiamo indicato anche i sotto-sistemi corrispondenti secondo Miller.

Funzioni imprenditoriali e competenze

FUNZIONI	SOTTO-SISTEMI SECONDO MILLER	COMPETENZE
Informazione <ul style="list-style-type: none"> ricercare, esaminare e fare circolare l'informazione sullo stato e sui cambiamenti nell' ambiente interno ed esterno dell'organizzazione promuovere il cambiamento attraverso l'introduzione di concetti innovativi 	<ul style="list-style-type: none"> Informatore esterno Informatore interno Decodificatore 	<ul style="list-style-type: none"> analisi del contenuto decodificazione dei cambiamenti di paradigma elaborazione di visioni di insieme utilizzo delle banche dati applicazione di metodi storici, analisi di testi, letture... analisi qualitative (tecniche) redazione di rapporti presentazione dei fatti e delle tendenze
Innovazione <ul style="list-style-type: none"> elaborare nuove soluzioni concepire dei progetti analizzare e risolvere problemi complessi formulare dei criteri, "pensare l'avvenire" 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregatore Decodificatore Informatore interno Informatore esterno Incodificatore 	<ul style="list-style-type: none"> uso di tecniche di creatività (metaplan, brainstorming, presa di distanza, pensiero laterale, rottura del paradigma) conoscenze approfondite del vostro settore d'attività e dei concetti che sono al base possibilità di comparare le attività e i metodi della vostra impresa con quelli di altre imprese del settore
Promozione <ul style="list-style-type: none"> sviluppare nuove idee, cogliere le opportunità trovare dei contatti e mobilitare del risorse umane e materiali convincere, "vendere" e lanciare dei progetti 	<ul style="list-style-type: none"> Incodificatore Trasmettitore Decodificatore 	<ul style="list-style-type: none"> preparazione di supporti e di presentazioni parlare in pubblico formulazione della visione utilizzo di tecniche di negoziazione motivare e mantenere
Sviluppo <ul style="list-style-type: none"> valutare e testare la validità dei dati e delle informazioni analizzare la fattibilità di nuove soluzioni elaborare dei prototipi, delle varianti, sviluppare nuovi prodotti preparare delle basi di decisione pianificare a grandi linee la realizzazione concepire nuove applicazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Decodificatore Decisore 	<ul style="list-style-type: none"> utilizzo di tecniche di inchiesta e di modellizzazione, di analisi qualitativa e di contenuto redazione di rapporti gestione di progetto creazione di piani finanziari padronanza di tecniche di decisione padronanza di tecniche di moderazione
Organizzazione <ul style="list-style-type: none"> mettere in opera le decisioni e i progetti organizzare, strutturare le attività e ottimizzare il loro svolgimento pilotare progetti complessi superare gli ostacoli 	<ul style="list-style-type: none"> Motore Decidore 	<ul style="list-style-type: none"> padronanza delle tecniche di pianificazione gestione di progetto ottimizzazione della logistica di produzione utilizzo di strumenti di gestione"
Realizzazione <ul style="list-style-type: none"> creare, verificare e migliorare i processi di produzione assicurare standard di qualità rispettare i programmi, le scadenze 	<ul style="list-style-type: none"> Importatore Distributore Convertitore Produttore Esportatore 	<ul style="list-style-type: none"> ottimizzazione della logistica di produzione utilizzo di strumenti di gestione competenze di specialista controllo della qualità
Verifica <ul style="list-style-type: none"> controllare l'utilizzo e il funzionamento di sistemi prodotti stabilire procedure e modi di lavoro verificare le norme di qualità , gli stan- 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria Decidore 	<ul style="list-style-type: none"> utilizzo di strumenti di analisi economica padronanza di tecniche statistiche di controllo padronanza di tecniche di

dard di produzione, la compatibilità con le prescrizioni di budget, amministrative ecc.		gestione • competenze di specialista (padronanza di norme e procedure)
Stabilizzazione • affinare, consolidare, ottimizzare le strutture e lo svolgimento delle attività • manutenzione delle infrastrutture, dell'apparato di produzione e dell'organizzazione • assicurare e salvaguardare ciò che è acquisito, preservare la stabilità	• Memoria • Manutenzione • Riserva	• utilizzo dei principi di amministrazione • padronanza del protocollo • gestione dei documenti e manutenzione della memoria • gestione delle risorse tecniche • gestione amministrativa • padronanza di tecniche per la soluzione di conflitti • padronanza di tecniche di marketing dei valori

3.2 Il modello delle preferenze individuali

A livello dell'individuo LEONARDO 3.4.5 mostra quali siano le preferenze del collaboratore potenziale rispetto alle otto funzioni imprenditoriali. Queste preferenze possono essere anche interpretate in termini di funzioni in seno ad un team. Si può partire dal fatto che i vostri candidati presentano delle preferenze marcate per certi settori funzionali quando invece ne hanno poche o nessuna per altri. Per strutturare efficacemente il vostro team conviene identificare queste preferenze.

Nel quadro di LEONARDO 3.4.5 il questionario permette di situare la personalità del candidato su quattro assi, chiamati anche "dimensioni".

- I tre assi "Introversione - Estroversione", "PraTico – CoNcettuale" e "Analitico - Basato sul Feeling" sono presi dalle tipologie di Jung, ma sono stati adattati ai bisogni di un sistema di management e di selezione di personale moderni. Sono tratti dai settori seguenti: "relazioni umane", "elaborazione dell'informazione" e "presa di decisione".
- Un quarto asse, "Strutturato - Aperto" riguarda l'organizzazione del lavoro e gioca un ruolo equilibratore tra i settori "elaborazione dell'informazione" e "presa di decisione".

A cosa si riferiscono i quattro assi o "dimensioni psicologiche" ?

Nell'ambito limitato di questa documentazione ci è impossibile declinare in modo integrale le basi teoriche del nostro modello basato sulle dimensioni. Tuttavia teniamo a darvi un'impressione di ciò che si nasconde dietro di esse.

- **La prima dimensione come già indicato attinge dalle relazioni umane. La questione che si pone è di sapere da dove la persona presa in esame attinge la propria energia: da se stessa o dal rapporto con gli altri**

Le differenze culturali a livello del management in Giappone e negli Stati Uniti illustrano bene questo aspetto. Se da una parte le forme di

management giapponesi sono piuttosto basate sull'introversione (una delle regole consiste per esempio nel salvare la faccia), dall'altra parte i metodi di management americani si distinguono per una grande estroversione del tipo "Hey guys, where will we go..."

- **La seconda dimensione serve a determinare se il candidato ha piuttosto tendenza ad appropriarsi delle cose per impiegarle concretamente o se cerca di scoprire e di vedere ciò che vi si nasconde dietro.**

Il primo polo caratterizza le persone con una mente pratica, per le quali il funzionamento e l'utilità di un sistema sono in predominanti. Il polo opposto caratterizza le persone il cui comportamento in materia d'informazione va al di là del solo aspetto pratico: esse accordano una grande importanza al come e al perché delle cose.

- **La terza dimensione "Analitico-Basato sul feeling" mostra il modo in cui la persona prende una decisione.**

Prendiamo un esempio: immaginate di dover selezionare un nuovo collaboratore. Un candidato, la cui assunzione è oggetto di una decisione da parte di uno dei responsabili del personale dell'azienda (per esempio uno dei vostri colleghi), è titolare di diplomi prestigiosi. Egli corrisponde esattamente al profilo di qualificazione richiesto ma il selezionatore ha la sensazione che questo candidato non sia adatto per l'azienda in questione. Anche se non può fornire delle spiegazioni razionali, da un punto di vista puramente obiettivo e analitico questo sentimento influenzerà la sua decisione riguardo al candidato in questione. E questo è probabilmente ciò che volevate. Vedete bene come anche nelle persone considerate razionali i sentimenti giocano sempre un ruolo.

- **La quarta dimensione considera, tra le altre cose, la maniera di lavorare della persona:** il suo lavoro è ben strutturato, eseguito con puntualità e in modo pianificato o piuttosto senza pianificazione e in modo fluttuante, secondo le opportunità ?

Il principio seguente si applica a tutte le dimensioni: noi non emettiamo alcun giudizio, nessuno dei due poli è migliore dell'altro; in certe situazioni le due tendenze devono essere presenti. Come lo dimostra l'esempio citato per la terza dimensione non esiste praticamente nessun essere umano il cui comportamento appartenga interamente ad uno dei due estremi. La maggior parte delle persone non sono né totalmente introversive né totalmente estroversive. In generale esse tendono piuttosto verso l'uno o l'altro polo mantenendosi tra i due estremi.

Questa posizione tra i due estremi viene misurata per ciascuna delle quattro dimensioni. Per ciascun polo o tendenza è possibile realizzare un punteggio tra 0 e 40. Partendo da questi due valori viene calcolata la differenza che si esprime in favore dell'una o dell'altra tendenza.

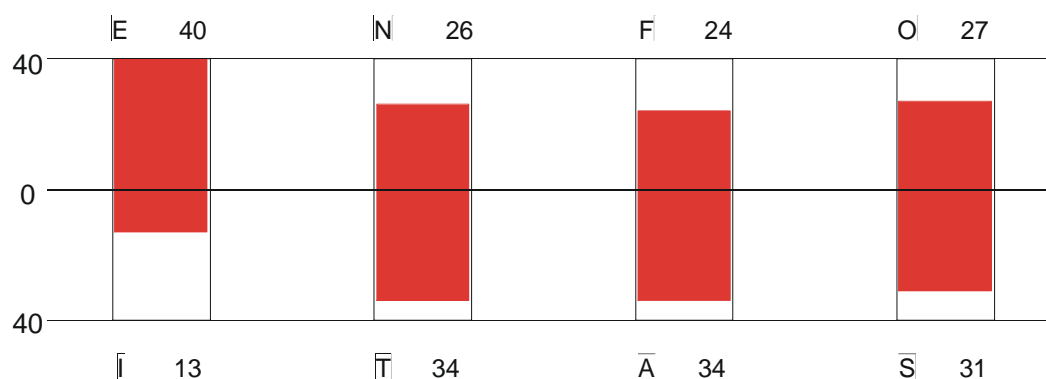
Esempio:

Per la tendenza "Estroverso - rappresentata della lettera E - una persona esaminata ottiene 40 punti mentre per la tendenza opposta, "Introverso", ottiene solo 13 punti. La differenza è di 27 punti a favore della tendenza "Estroverso". Ne deduciamo che questa persona sia piuttosto di tipo estroverso.

Un istogramma composto da quattro colonne illustra la costellazione che deriva dal questionario. Eccone un esempio...

VOS SCORES

Valeurs brutes

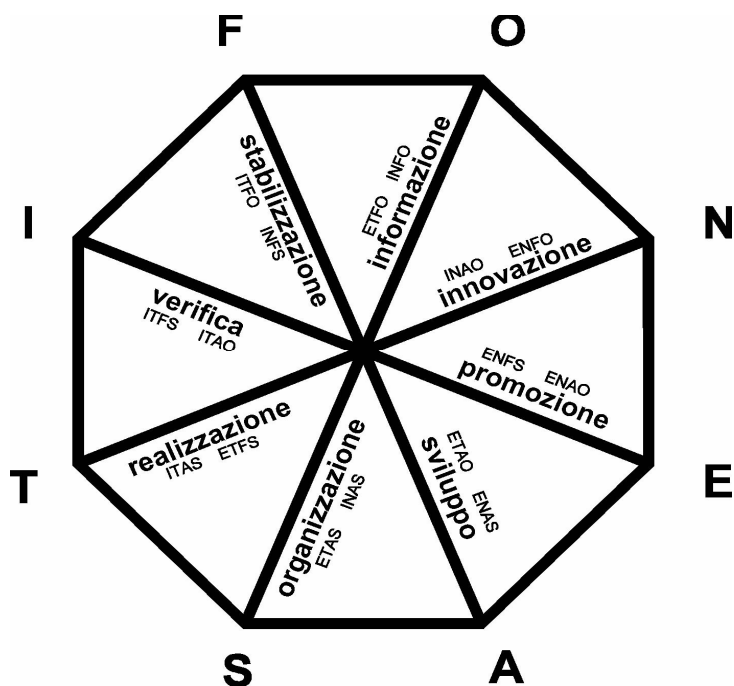


Valeurs nettes

E 27 T 8 A 10 S 4

Le preferenze in materia di comportamento della persona sottoposta al test sono dominate, secondo i valori ottenuti, dalle tendenze "Estroverso (E)", "Pratico (T)", "Analitico (A) e "Strutturato (S) che costituiscono l'acronimo ETAS che viene attribuito alla persona in questione. Le otto tendenze danno origine a 16 combinazioni possibili, anch'esse chiamate **permutazioni**. Rispetto alle otto funzioni imprenditoriali, queste si ripartiscono come segue:

Corrispondenza tra le dimensioni e le funzioni imprenditoriali



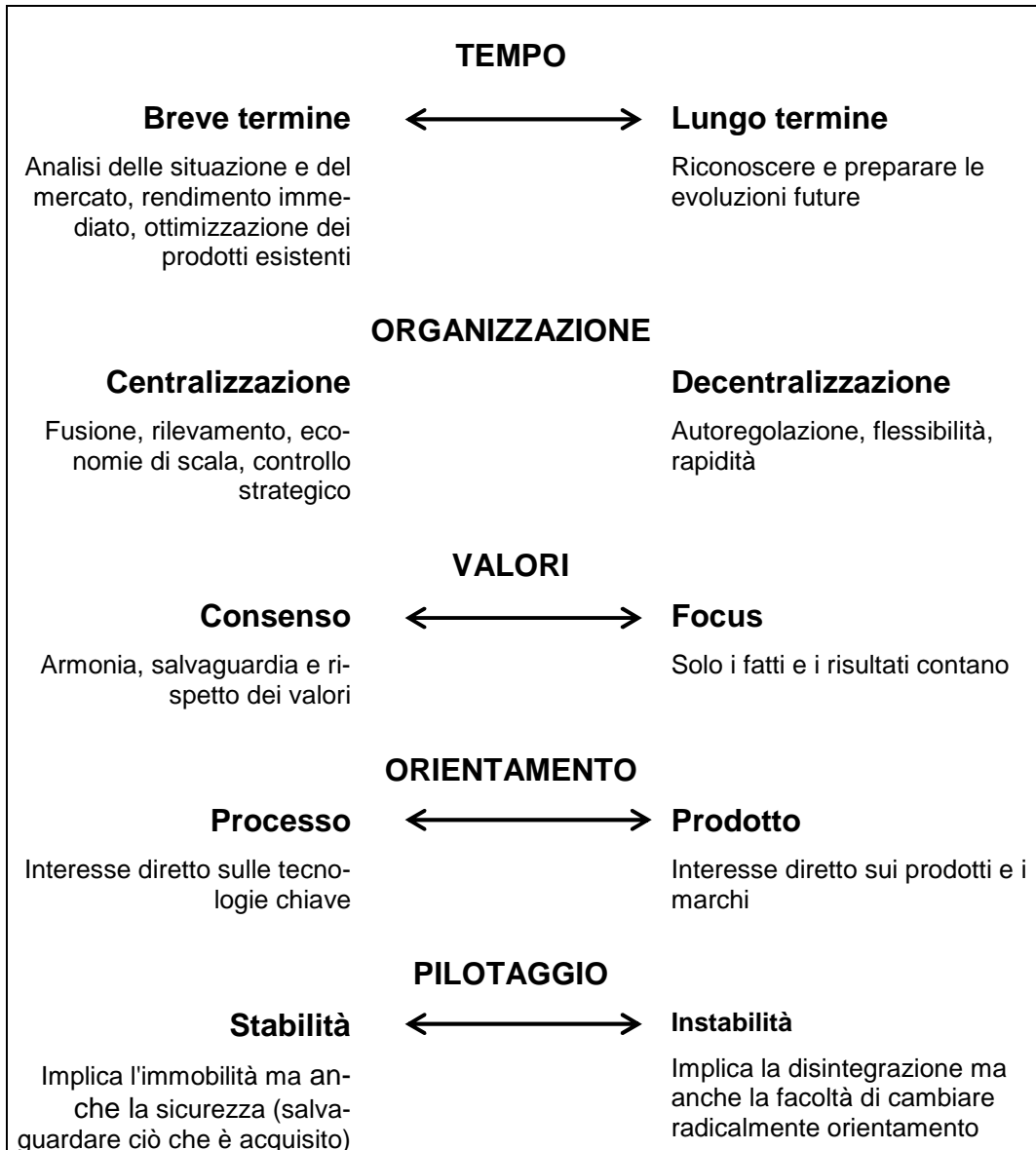
L'attribuzione delle permutazioni alle otto funzioni imprenditoriali s'ispira alla ricerca fondamentale sul *teambuilding* condotta da diversi ricercatori sul lavoro di Belbin, Margerison-McCann e molti altri. Su questa base sono stati elaborati i profili forniti da LEONARDO 3.4.5.

L'ordine gerarchico delle preferenze è quello dei totali dei valori ottenuti per le tendenze. Se una persona ottiene per queste tendenze i risultati E=40, N=26, A=34 et O=27, si ottiene per la permutazione ENAO un totale di 127 punti. Questo totale è calcolato per le 16 combinazioni possibili delle otto tendenze. (Vedi Annesso n°1)

3.3 Il modello delle strategie

In quanto sistema vivente l'azienda agisce in contesti determinati secondo strategie di natura e d'importanza variabile. Indipendentemente dalla grandezza e dall'obiettivo dell'azienda o del mercato nel quale essa evolve, quest'ultima deve posizionarsi sugli assi delle strategie. Detto altrimenti: un'azienda, o meglio un'équipe, deve padroneggiare questi cinque assi indipendentemente dalla posizione che sceglierà su ogni asse. È opportuno riconoscere le strategie, valutare i loro effetti e saperli gestire. La tabella presenta le cinque strategie utilizzate e fornisce degli esempi.

Il concetto di polarità



Le diverse interazioni tra le strategie, funzioni imprenditoriali e preferenze sono illustrate nella tabella seguente. Essa mostra i tipi di specialisti (definiti dalla loro permutazione) che possiedono delle preferenze legate all'uno o all'altro polo strategico. La presentazione delle polarità è integrata anche nella realizzazione del profilo.

Strategie e tipi di specialisti

Specialisti e orientamenti caratteristici	Strategie	Specialisti e orientamenti caratteristici
F ITFO, INFS, INFO, ETFS, ENFS, ETFO, ENFO, ITFS	<p style="text-align: center;">Valori</p> <p style="text-align: center;">Consenso \longleftrightarrow Focus</p>	A INAO, ENAO, ETAO, ENAS, INAS, ETAS, ITAS, ITAO
T + S ITFS, ETFS, ITAS, ETAS	<p style="text-align: center;">Organizzazione</p> <p style="text-align: center;">Centralizzazione \longleftrightarrow Decentralizzazione</p>	N + O INFO, ENFO, INAO, ENAO
T ITFO, ITAO, ITFS, ETFS, ITAS, ETAS, ETAO, ETFO	<p style="text-align: center;">Tempo</p> <p style="text-align: center;">Breve termine \longleftrightarrow Lungo termine</p>	N INFO, ENFO, INAO, ENAO, ENFS, ENAS, INAS, INFS
O + N INFO, ENFO, INAO, ENAO	<p style="text-align: center;">Orientamento</p> <p style="text-align: center;">Processo \longleftrightarrow Prodotto</p>	T + S ETAS, ITAS, ETFS, ITFS
I + T ITFO, ITAO, ITFS, ITAS	<p style="text-align: center;">Pilotaggio</p> <p style="text-align: center;">Stabilità \longleftrightarrow Instabilità</p>	E + N ENFO, ENAO, ENFS, ENAS

4 Qualità della procedura del test LEONARDO 3.4.5

Per tutti i tipi di test si pone la questione dell'esattezza statistica. Detto altrimenti, il test è pertinente e utile ? Misura ciò che deve misurare ? I suoi risultati sono affidabili ?

LEONARDO 3.4.5 s'ispira a metodi strettamente scientifici. Gli strumenti di misurazione sono stati verificati per quanto riguarda la loro utilità (Il test è pertinente e utile ?) la loro validità (Misura ciò che deve misurare ?) e la loro affidabilità (I suoi risultati sono affidabili ?).

Un'analisi statistica su più di 1000 profili ha fornito risultati positivi. Le persone interrogate hanno giudicato che il loro profilo corrispondeva all'80%. Ciò rispecchia l'opinione degli esperti dell'impresa e delle risorse umane che hanno utilizzato LEONARDO 3.4.5. I consulenti accreditati hanno giudicato le "dimensioni" di grande utilità: la polarità "Aperto- Strutturato", per esempio, permette di determinare in modo affidabile il lato "ordinato" di un individuo, la sua apertura verso le opportunità.

Anche le misurazioni di validità e affidabilità basate sull'analisi fattoriale hanno dato risultati soddisfacenti da un punto di vista statistico. LEONARDO 3.4.5 è considerato come un sistema intelligente il cui valore risiede tanto nell'aspetto vivente-associativo che clinico-statistico.

5 Interpretazione dei profili

Il capitolo precedente prendeva in considerazione le corrispondenze tra le permutazioni, le funzioni imprenditoriali e i diversi tipi di strategie. In quanto manager e specialisti delle risorse umane, che conclusioni potete trarne ?

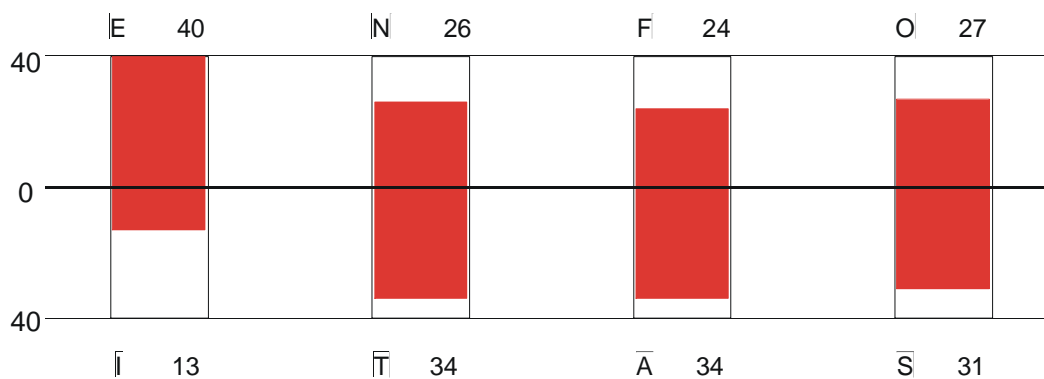
LEONARDO 3.4.5 vi offre uno strumento che vi permette di identificare i talenti e i potenziali delle persone che compongono i vostri team o che voi immaginate di farvi entrare. Per esempio avete constatato che in una data équipe manca una persona di tipo "organizzazione", cioè qualcuno che faccia avanzare le cose, che comunichi il suo entusiasmo agli altri membri del team e che li conduca ad assumere nuove missioni. Avete già un candidato in vista, una persona che giudicate competente rispetto a questa funzione. LEONARDO 3.4.5 vi permetterà di determinare in modo fondato se il vostro candidato, secondo il suo profilo di talenti e preferenze, è perfettamente adatto a questa funzione o se sarebbe meglio impiegarlo altrove.

Voi ricevete dal vostro candidato un profilo che vi aiuterà a prendere la vostra decisione e a realizzare un colloquio con il collaboratore potenziale.

Il primo modulo del modulo di profilo Breve è una rappresentazione grafica dei risultati del test. Contiene i "valori lordi" ottenuti separatamente per ciascuna tendenza così come i "saldi" calcolati per ogni dimensione, chiamati anche "valori netti". Nel caso del nostro esempio qui di seguito la permutazione ottenuta dopo il calcolo dei saldi è ETAS. Essa corrisponde alla funzione imprenditoriale "Organizzazione". Ciò vi permette di constatare che la preferenza principale del vostro candidato corrisponde al tipo di collaboratore che cercate.

VOS SCORES

Valeurs brutes



Valeurs nettes

E 27 T 8 A 10 S 4

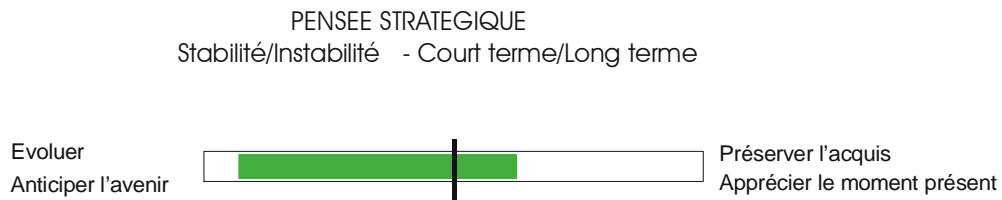
Avrete certamente constatato che il valore netto ottenuto per la dimensione "Estroversione - Introversione" era nettamente più elevato che, per esempio, quello della quarta dimensione "Aperto - Strutturato". Ciò significa che la persona esaminata presenta un comportamento di tipo estroverso nella prima dimensione mentre invece nella seconda dimensione le due tendenze sono presenti in parti sensibilmente uguali. Spesso un risultato come questo indica la presenza di una tensione importante nella persona esaminata che non si è ancora decisa per l'una o l'altra tendenza. Ciò può costituire un vantaggio o un inconveniente: in particolare nelle persone giovani si può osservare che il processo di differenziazione non è ancora giunto a termine. L'apertura del profilo nasconde al tempo stesso delle opportunità e dei rischi. Nelle persone di età più avanzata, dei valori netti deboli possono essere il segno di un grande equilibrio psichico: questi soggetti hanno potuto accumulare esperienza e possono affrontare un gran numero di situazioni con serenità e competenza. Ma potrebbe essere che il candidato non sia mai riuscito a decidere in un senso o nell'altro. LEONARDO 3.4.5 non esprime giudizi. Il sistema lascia a voi la cura di decidere deliberatamente sulla base della vostra esperienza e della vostra conoscenza degli uomini.

I valori netti ottenuti per le diverse tendenze permettono di determinare la prima preferenza. Tuttavia il profilo Succinto indica anche che tutti gli altri valori e le tre preferenze più marcate sono iscritte tra l'altro nel grafico ottagonale.

L'estratto dei punti ottenuti per le 16 permutazioni possibili vi mostra in oltre la distribuzione delle preferenze del candidato. In questo modo è possibile che i punteggi ottenuti per le preferenze maggiori siano molto ravvicinati quando invece le altre permutazioni avranno ottenuto solo pochi punti rispetto alle prime. Bisogna partire dal principio che è più facile ottenere un'evoluzione del soggetto verso una preferenza "vicina" in termini di punti che verso una preferenza per la quale il numero di punti ottenuti diverge fortemente dal numero di punti della preferenza principale.

In questo contesto teniamo a farvi partecipi della nostra esperienza riguardo alla stabilità delle preferenze nel tempo: più un candidato è giovane, più le preferenze sono suscettibili di evolvere a breve termine. Se in soggetti giovani, di 20 o 30 anni di età, le preferenze possono cambiare nel giro di due o tre anni o perfino più velocemente, in soggetti di età matura le stesse evoluzioni, quando queste si producono ancora, richiedono un tempo maggiore, da cinque a dieci anni.

Le pagine seguenti del riassunto descrivono le preferenze personali del soggetto esaminato in materia di comportamento secondo le polarità strategiche. Gli istogrammi mostrano la direzione e l'intensità della tendenza constatata senza fornire indicazioni numeriche. Il nostro esempio mostra che il candidato è piuttosto di tipo "uomo di visione", focalizzato sull'avvenire, che di tipo conservatore. È quindi qualcuno che apprezza maggiormente il far muovere le cose piuttosto che il godere del momento presente.



Il riassunto fornisce, in oltre, delle indicazioni sul suo orientamento in materia di organizzazione del lavoro e presa di decisione, così come sul suo comportamento individuale in materia di comunicazione. Di seguito, ecco il riassunto sotto forma di polarità. L'interpretazione è simile a quella dell'analisi presentata precedentemente. Dei piccoli rettangoli indicano che le tendenze corrispondenti sono ancora, o sono probabilmente, da sviluppare mentre invece i grandi rettangoli indicano che le tendenze corrispondenti sono probabilmente già sviluppate.

Orientation		
Saisir l'occasion		Délais, planification dans le temps
Adaptatif		S'en tient aux décisions
Projets nombreux		Concrétisation
Modèle mental		Exécution
Aspects conceptuels/politiques		Valeurs/Sentiments
Goût du risque		Préservation de l'acquis

Il riassunto termina con una presentazione sulla contribuzione personale alla qualità in seno all'azienda e al team e sui punti forti della persona esaminata su una scala da 1 a 10 dove 1 corrisponde a una tendenza debole e 10 a una tendenza fortemente marcata.

Contribution à la qualité

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relationnel clients										
Analyse statistique des non-conformités										
Déficiences au niveau du concept										
Résorption des conséquences										

Queste informazioni sono seguite da un profilo dettagliato dei punti forti. Lo strumento "Riassunto" offre già di per sé tutte le funzionalità.

Se desiderate ottenere informazioni più ampie o delle osservazioni più dettagliate sulle persone esaminate troverete uno strumento appropriato nel "profilo Breve" e nel "profilo di Sviluppo"³. Il profilo fornisce indicazioni più dettagliate sulla preferenza principale del candidato, sull'utilità di quest'ultima in seno al sistema, sulla creatività, il pensiero strategico del candidato e sulla sua contribuzione alla qualità. In oltre imparerete:

- Come un candidato gestisce il suo tempo e i suoi obiettivi
- Come lavora e comunica in seno al team
- Informazioni utili sulla coordinazione e la regolazione

Le preferenze secondarie sono abordate brevemente.

Il profilo di Sviluppo fornisce delle informazioni più approfondite quali:

- Strumenti complementari per l'autoanalisi delle competenze
- Strumenti di gestione dello stress, di simulazione e di equilibrio
- Aiuti riguardo al "cambiamento e apprendimento"
- Informazioni sulla preferenza più debole (complementare)
- Informazioni sullo svolgimento dello sviluppo e la sua analisi

³ Quest'ultimo è disponibile unicamente per il consulente accreditato a seguito di un seminario.

6 Regole del gioco

Nel corso dell'interpretazione dei profili e di un eventuale colloquio con il vostro candidato dovrete rispettare i consigli e le regole del gioco seguenti:

- I prodotti LEONARDO 3.4.5 hanno lo scopo di migliorare l'efficienza dei team e dell'azienda. Essi si indirizzano in primo luogo alle imprese che debbano utilizzare le loro risorse umane al meglio ed essere vincenti in un ambiente concorrenziale. Essi non dovrebbero in nessun caso servire per esercitare pressione sulle persone o per provare la loro incompetenza o incapacità.
- LEONARDO 3.4.5 non contiene alcun "rilevatore di bugie". Né il profilo né i risultati ottenuti possono permettere di sapere se un candidato "ha detto la verità o ha mentito".
- Allo stesso modo, non è permesso tirare delle conclusioni sulla vita privata della persona esaminata, ciò che è d'altronde impossibile vista la costruzione del test. Il questionario considera deliberatamente solo gli aspetti di comportamento al lavoro e non nella vita privata. Ne consegue che sia impossibile tirare conclusioni, per esempio, su un'infanzia infelice o eventuali problemi di coppia.
- **Utilizzate i profili e i grafici come punti di riferimento per il vostro colloquio con il candidato. Un sistema di sviluppo o di valutazione delle risorse umane (e questo riguarda tutti i sistemi presenti sul mercato) non potrebbe in nessun caso sostituirsi al vostro sapere di specialisti, può solo completarlo. Il dialogo che attuerete con il collaboratore potenziale deve essere sempre in primo piano.**

7 Utilizzo

I capitoli precedenti vi hanno fatto scoprire i fondamenti teorici di LEONARDO 3.4.5 e l'interpretazione dei profili. Per familiarizzarvi con l'utilizzazione di questi strumenti vi consigliamo di studiare il documento "Manuale dell'utente per la generazione di profili"

Troverete il file corrispondente all'indirizzo:

<http://www.leonardo345.com/Usermanual/index.htm>

dove potrete scaricarlo.

8 Autoaccreditamento

Al termine di questa introduzione vi preghiamo di procedere al vostro accreditamento. Per testare le vostre conoscenze sull'uso di LEONARDO 3.4.5 nell'ambito di una selezione di personale vi raccomandiamo di rispondere alle domande di controllo seguenti:

- LEONARDO 3.4.5 può essere usato come rilevatore di bugie ?
- LEONARDO 3.4.5 permette di distinguere i buoni collaboratori dai cattivi ?
- Da cosa derivano le otto funzioni imprenditoriali ? Quali sono ?
- Cosa misura il questionario LEONARDO 3.4.5 ? Quali sono le dimensioni considerate ?
- Esistono dei buoni e dei cattivi punteggi riguardo alle quattro dimensioni ?
- Quali polarità strategiche sono contenute in LEONARDO 3.4.5 ?
- Ad ogni funzione imprenditoriale sono assegnate due permutazioni. Cosa distingue i tipi di personalità corrispondenti ?
- Cosa significano dei valori netti deboli ?
- Come utilizzate il profilo Breve durante i colloqui ? Come non dovette utilizzarli ?
- Cosa bisogna evitare ad ogni costo ?

Utilizzando LEONARDO 3.4.5, voi sottoscrivete la dichiarazione seguente:

Ho studiato il presente documento e ne ho compreso il contenuto. Conosco l'importanza degli strumenti LEONARDO 3.4.5 nel processo di selezione di personale e di sviluppo delle risorse umane. Sono in grado di effettuare un'analisi del profilo e di discuterne i risultati con il candidato.

A questo punto potete compilare il formulario e trasmetterlo al servizio commerciale.

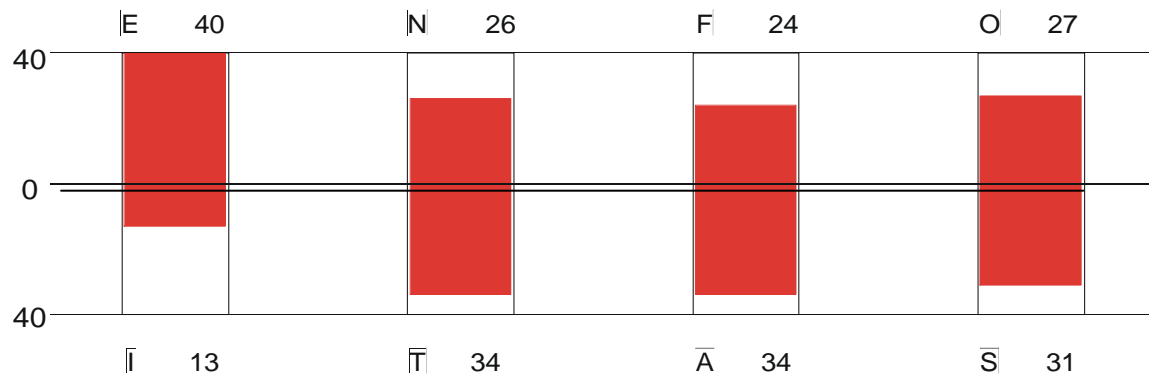
Auguriamo a voi e ai vostri clienti ogni successo possibile grazie a LEONARDO 3.4.5.

ANNESSO N°1

ESEMPIO

VOS SCORES

Valeurs brutes



Valeurs nettes

E 27 T 8 A 10 S 4

PERMUTAZIONI	CALCOLO	PREFERENZE	FUNZIONI
ETAS	40+34+34+31 = 139	1	ORGANIZZAZIONE
ETAO	40+34+34+27 = 135	2	SVILUPPO
ENAS	40+26+34+31 = 131	3	SVILUPPO
ETFS	40+34+24+31 = 129	4	REALIZZAZIONE
ENAO	40+26+34+27 = 127	5	PROMOZIONE
ETFO	40+34+24+27 = 125	6	INFORMAZIONE
ENFS	40+26+24+31 = 121	7	PROMOZIONE
ENFO	40+26+24+27 = 117	8	INNOVAZIONE
ITAS	13+34+34+31 = 112	9	REALIZZAZIONE
ITAO	13+34+34+27 = 108	10	VERIFICAZIONE
INAS	13+26+34+31 = 104	11	ORGANIZZAZIONE
ITFS	13+34+24+31 = 102	12	VERIFICAZIONE
INAO	13+26+34+27 = 100	13	INNOVAZIONE
ITFO	13+34+24+27 = 98	14	STABILIZZAZIONE
INFS	13+26+24+31 = 94	15	STABILIZZAZIONE
INFO	13+26+24+27 = 90	16	INFORMAZIONE

