



UNIVERSIDAD DE BURGOS

DOCTORADO DE EDUCACIÓN

*“Soft skills per una performance lavorativa di successo:
studio comparativo interculturale sulle competenze
trasversali nei Manager”*

2021

*“Soft skills para un desempeño exitoso de trabajo: estudio
comparativo intercultural sobre las competencias
transversales en los managers”*

Directores

Dr JERÓNIMO JAVIER GONZALEZ BERNAL

Dra. Raquel DE LA FUENTE ANUNCIBAY

Dra: Valeria CAGGIANO

Doctoranda:

FABIANA COLUZZI

***Soft skills per una performance lavorativa di successo:
studio comparativo internazionale sulle competenze
trasversali nei Manager***

Tabla de contenido

INTRODUZIONE.....	13
1. SCENARI LAVORATIVI E CONTESTI PROFESSIONALI: PROSPETTIVE INTERPRETATIVE DEL NUOVO PARADIGMA.....	25
1.1 Mercato del lavoro e occupazione	26
1.1.1 I dati sul mercato del lavoro.....	32
1.1.2. Europa 2020: una Strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva	39
1.2. Università e lavoro: la formazione per il miglioramento dell'occupabilità ...	43
1.2.1 La transizione scuola-lavoro nella teoria economica	45
1.2.2 XVII Rapporto AlmaLaurea su Profilo e Condizione occupazionale dei laureati (Napoli, 27 aprile 2016).....	46
1.3. Best practices italiane ed europee	48
1.3.1. Torno Subito	48
1.3.2 YfeJ: Your First Eures Job.....	51
La classifica del Times Higher Education	53
1.3.4 YERUN: Young European Research University Network	57
1.4. Economia della Felicità.....	57
1.4.1 L'economia moderna nasce dalla felicità	60
1.4.2 Il paradosso di Easterlin.....	62
2. LE ORGANIZZAZIONI CHE CAMBIANO.....	65
2.1. Il cambiamento organizzativo.....	66
2.1.1 La resistenza al cambiamento	68
2.1.2 Le forze che rendono possibile il cambiamento.....	70
2.2 Human Resource: ruolo strategico per il successo aziendale.....	71
2.2.1 La risorsa del manager: sé stesso e l'uomo	73
2.2.2 Il ruolo delle risorse umane nelle organizzazioni	75

2.2.3	Management strategico delle risorse umane	77
2.3	Settore pubblico VS Settore privato.....	78
2.3.1	I presupposti normativi del cambiamento	80
2.4	Competenze e cambiamento organizzativo.....	82
2.4.1.	La gestione delle risorse umane secondo la logica dello sviluppo di competenze	84
3.	CAREER DESIGN: PERCORSI DI CARRIERA VERSO LA DIRIGENZA.....	89
3.1.	La figura del manager	90
3.1.1	Le sfide attuali per i manager italiani.....	92
3.1.1.1	La sfida dell'internazionalizzazione	94
3.1.1.2	La sfida della digitalizzazione del business	94
3.1.1.3	La sfida della gestione aziendale e leadership	95
3.2.	Sentieri di carriera.....	96
3.2.1	Placement pedagogico e work engagement	100
3.3.	Manager e imprenditorialità.....	103
3.4	Manager e smart working	105
3.4.1	Trasformarsi per gestire il nuovo modello di lavoro.....	105
3.4.2	I vantaggi dello Smart Working.....	107
4.	MANAGER E LA RIVOLUZIONE 4.0.....	111
4.1.	Industry 4.0: spiegare il paradigma del cambiamento	112
4.1.1	La tematizzazione della quarta rivoluzione industriale.....	113
4.2	Le nuove professioni nell'era digitale.....	115
4.2.1.	L'ITC e nuovi orizzonti professionali.....	117
4.2.2.	I dati	118
4.3.	Gap formativo: il problema delle skill	120
4.3.1.	La formazione dei manager.....	123
4.3.2.	Re-skilling e Up-skilling: l'Educazione 4.0.....	125
4.4.	Nuovi modelli manageriali.....	128
4.4.1.	I manager del futuro.....	128
4.4.2.	Advanced Advisor: un modello manageriale tutto italiano.....	130
5.	SOFT SKILLS E SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE	133
5.1.	La Competenza	134
5.1.1.	Teorie sul costrutto di competenza	134
5.1.2.	Il modello di McClelland	138

5.1.3.	Il modello di Spencer & Spencer	141
5.1.4.	Il modello ISFOL	144
5.1.5.	Bilancio di competenze	148
5.1.6.	EQF: European Qualification Framework	151
5.2.	Tentativi di classificazione delle competenze in Europa	155
5.2.1.	Il Modello ESCO	155
5.2.2.	Il Progetto Tuning	164
5.3.	Le università, i servizi e le politiche di placement	166
5.3.1.	Il modello della tripla elica	168
5.4.	Soft skills e curriculum universitario: casi applicati	169
5.4.1.	Il caso UPV (Politecnico di Valencia)	169
5.4.1.1.	La suddivisione del corso.....	170
5.4.1.2.	La metodologia e la valutazione del corso.....	174
5.4.2.	Il caso Turku University	180
5.4.2.1.	L'Innovation Pedagogy.....	181
5.4.2.2.	Le competenze dell'innovazione ed il curriculum <i>Innopeda</i>	182
5.4.3.	CoSki21: Core Skills for 21st Century Professionals	185
6.	LA RICERCA ESPLORATIVA: OBIETTIVI E IPOTESI.....	187
6.1.	La Ricerca	188
6.1.1.	Framework teorico, Obiettivi e Ipotesi	189
6.1.2.	Studi quantitativi sul legame tra competenze trasversali e job performance	193
6.2.	Obiettivi e ipotesi	195
6.3.	La necessità del confronto internazionale	197
7.	METODO E PROCEDIMENTO.....	199
7.1.	Le fasi della ricerca	200
7.2.	Lo strumento di ricerca BIP: Business-focused Inventory of Personality ...	202
7.2.1.	Le scale considerate nel questionario.....	207
7.3.	Il ruolo della ricerca qualitativa	211
7.3.1.	Lo strumento dell'indagine qualitativa: l'intervista semistrutturata	212
8.	I DATI DELLA RICERCA	215
8.1.	Il gruppo dei manager italiani	216
8.1.1.	Il campione.....	216
8.1.2.	Risultati	219
8.2.	Il gruppo dei manager portoghesi	229

8.2.1. L'esperienza del Multiplier Event a Porto	229
8.2.2. Lo scenario portoghese	230
8.2.3. Il campione.....	233
8.2.4. I risultati	235
8.3. I dati e i risultati sul campione delle interviste	238
8.3.1. Lo scenario finlandese	238
8.3.2. I manager finlandesi.....	240
8.3.3. I manager italiani	244
9. IL CONFRONTO INTERNAZIONALE: RISULTATI E DISCUSSIONE.....	248
9.1. Comparazioni tra il campione italiano e quello portoghese.....	249
9.2. Il valore dell'intervista semistrutturata	259
10. IMPATTO E LIMITI.....	264
11. CONCLUSIONI	270
12. BIBLIOGRAFIA	286

Índice de figuras

Figura 1 Evoluzione del mercato del lavoro in Italia.....	37
Figura 2 Tabella Competenze Progetto Tuning	165
Figura 3 Organizzazione del corso.....	171
Figura 4 Metodologia e valutazione del corso sulle soft skills	175
Figura 5 Soft Skills Sprints	177
Figura 6 Il circolo di Deming.....	178
Figura 7Le competenze dell'innovazione.....	183
Figura 8 Education for better life.....	184
Figura 9 Età manager italiani.....	217
Figura 10 Anni di esperienza professionale manager italiani	217
Figura 11 Ultimo titolo conseguito manager italiani	218
Figura 12 Settore professionali manager italiani	219
Figura 13 Età manager portoghesi	234
Figura 14Grafico Anni di esperienza manager portoghesi	235

Índice de tablas

Tabella 1 Media e Deviazione Standard manager italiani	220
Tabella 2 Genere e soft skills manager italiani	221
Tabella 3 Correlazione anni di esperienza professionale manager italiani	222
Tabella 4 ANOVA manager italiani	223
Tabella 5 Test di Bonferroni CC.....	224
Tabella 6 Test di Bonferroni SO.....	225
Tabella 7 Test di Bonferroni OA	226
Tabella 8 Test di Bonferroni CL.....	227
Tabella 9 Test di Bonferroni DS.....	228
Tabella 10 Test multivariati manager italiani	229
Tabella 11 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra età e variabili (n = 106)	236
Tabella 12 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra anni di esperienza e variabili (n = 96)	236
Tabella 13 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra azienda anni e variabili (n = 96).....	236
Tabella 14 Anova. Differenza tra uomini e donne.....	237
Tabella 15. Finnish Sample and soft skills' significance and development potential.....	243
Tabella 16 Italian sample and soft skills' significance and development potential	247
Tabella 17 Variabile età Italia / Portogallo (AS CC OT SN).....	255
Tabella 18 Variabile età Italia / Portogallo (SO OA CL DS)	256
Tabella 19 Variabile settore pubblico – privato Italia / Portogallo.....	257
Tabella 20 Variabile genere Italia / Portogallo	258

Sincero agradecimiento a los Profesores y Directores de tesis doctorales:

el Profesor JERÓNIMO JAVIER GONZALEZ BERNAL y la Profesora RAQUEL DE LA FUENTE ANUNCIBAY por haber creído en el proyecto y por haber seguido mi carrera con profesionalidad y sensibilidad;

la Profesora VALERIA CAGGIANO, por darme la pasión por estudiar, por inspirarme en mi camino y por enseñarme a confiar en mis fuerzas.

Gracias a la UNIVERSIDAD DE BURGOS, que me permitió lograr una experiencia fundamental para mi carrera y que, con la profesionalidad de su personal, estuvo siempre dispuesta a solucionar cualquier problema.

Finalmente, gracias a mi maravillosa familia y amigos más cercanos, su cariñoso apoyo me ha permitido superar las dificultades y encontrar la motivación cuando pensé que la había perdido.

Gracias a mi colega, amiga y compañera de viaje Alessandra Cinquegrani, por llevarme de la mano desde el momento en que iniciamos esta aventura.

INTRODUZIONE

Al fine di raggiungere l'efficienza produttiva, le organizzazioni contemporanee si trovano a dover ridisegnare la propria struttura avendo, come obiettivo, l'adesione al Industry 4.0. Se le precedenti rivoluzioni industriali sono state contraddistinte dall'utilizzo della macchina a vapore, dell'elettricit  e dell'informatica come strumenti di efficientamento produttivo, nella Rivoluzione 4.0 (Klaus Schwab, fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum ha coniato questo termine e in un articolo del 2016, ha scritto che *"come le rivoluzioni che l'hanno preceduta, la quarta rivoluzione industriale ha il potenziale di innalzare i livelli globali di reddito e migliorare la qualit  della vita per i popoli di tutto il mondo"*) assistiamo all'utilizzo di reti integrate per gestire la complessit  di strutture deverticalizzate abbattendo i limiti spazio-temporali. Il manager diventa quindi il gestore dell'interconnessione tra strumenti tecnologici e capitale umano, implementando la cooperazione tra risorse interne ed esterne, districandosi tra Intelligenza Artificiale, Internet of Things, Big Data, Cloud Computing, Robotica Collaborativa, Realt  Aumentata e Virtuale, Stampa 3D, Veicoli Autonomi, Nanotecnologia e Biotecnologia. Termini altamente tecnologici che sembrano descrivere scenari fantascientifici, ma che in realt  esperiamo quotidianamente, soprattutto alla luce delle trasformazioni introdotte dal recente lockdown. In che modo il management sta affrontando le recenti sfide? E soprattutto, quali competenze sta mettendo in campo nella gestione della complessit ? Sebbene abbiano una preparazione tecnica nell'utilizzo di strumenti all'avanguardia, la reale criticit  risiede nella mobilitazione delle proprie risorse interne per garantire alti standard qualitativi alle organizzazioni e agli stakeholder che contribuiscono al processo produttivo. Garantire il successo e la competitivit  delle imprese   un obiettivo che non si riduce semplicemente ad un fattore di innovazione tecnica, bens  necessita dell'uso strategico del set di competenze trasversali, soft skills, che garantiscono flessibilit  e adattamento ai continui mutamenti economico-sociali. Un manager "competente"   un professionista multitasking, proattivo, con una spiccata capacit  di problem solving, un leader trasformazionale che ripone fiducia

e responsabilità nel team di collaboratori. Ma è all'altezza del compito per cui è chiamato?

Dalla riflessione di tali criticità nasce l'esigenza di indagare, attraverso una ricerca esplorativa, una risorsa così multisfaccettata come il Manager 4.0, ovvero uno specialista d'impresa, un consulente che cerca di capire come l'azienda può implementare le nuove tecnologie nei suoi processi produttivi, organizzativi, logistici, di marketing e molto altro. Nello specifico, ci siamo interrogati sul set di soft skills possedute dal management contemporaneo, andando a studiare l'influenza di variabili come il sesso, l'età e il settore professionale sull'acquisizione e l'implementazione di tali competenze.

Nella prima parte del nostro lavoro viene preso in considerazione il framework nel quale opera il manager, descrivendo scenari sociali ed economici, best practices a livello internazionale e teorie di riferimento.

Il primo capitolo è una cornice di dati e analisi che provengono da rilevazioni istituzionali sul mercato del lavoro, che spiegano ed interpretano il tasso di occupabilità italiano, l'attività formativa delle nostre Università e in che modo l'economia può produrre valore sociale attraverso le teorizzazioni e le applicazioni dell'Economia della Felicità. Il secondo capitolo è un focus sul ruolo svolto dal management delle Risorse Umane all'interno dell'organizzazione complessa, che deve misurarsi con il cambiamento organizzativo; se l'uomo nella sua totalità diventa il parametro con cui misurare la realtà, un'efficiente gestione del personale non può prescindere dalla valorizzazione delle competenze soft, affinché il lavoratore e l'organizzazione stessa raggiungano performance di successo. La figura del manager diventa il fulcro della trattazione dei capitoli 3 e 4. In particolar modo viene descritto ed analizzato il processo formativo e quello di career design che determina la propria professionalità. Nuove professioni e nuovi scenari 4.0 faranno da sfondo alla ridefinizione delle competenze manageriali che si muovono sul filo sottile della valorizzazione del capitale umano. Il quinto capitolo presenta invece il quadro europeo per la definizione e classificazione delle competenze trasversali: documenti europei, portali interattivi e sperimentazioni innovative nel campo pedagogico cercheranno di uniformare il diversificato linguaggio che

definisce la competenza, con l'obiettivo di creare intesa terminologica e applicazioni trasferibili nei contesti educativi.

La ricerca esplorativa è trattata nella seconda parte del lavoro. In particolar modo, viene presentato uno studio di tipo quantitativo, effettuato su un campione di manager italiani ed un campione di manager portoghesi, ed uno studio qualitativo che vede l'utilizzo dell'interviste semi-strutturate condotte su manager italiani e manager finlandesi che hanno partecipato anche alla raccolta dei dati quantitativi.

Il sesto e il settimo capitolo presentano obiettivi e finalità della ricerca, nonché gli strumenti di analisi: il Business-Focus Inventory of Personality (R. Hossiep & M. Paschen) e l'intervista semistrutturata. L'ipotesi iniziale su cui poggia l'intero lavoro è che l'esperienza lavorativa contribuisca in modo determinante a sviluppare le competenze trasversali, e, per verificare ciò, abbiamo raccolto 106 questionari di manager italiani che hanno aderito spontaneamente alla ricerca e li abbiamo messi in relazione con un campione di 106 manager portoghesi. Sebbene il campione sia numericamente esiguo, ci riporta una fotografia realistica della complessa professione del manager italiano. Inoltre la parte di ricerca qualitativa ci ha permesso di confrontare le interviste dei manager italiani con quelle condotte sui manager finlandesi. L'ottavo capitolo raccoglie tutti i dati dell'indagine, dalla composizione dei campioni ai relativi risultati, introducendo l'esperienza personale fatta a Settembre 2019, presso l'Istituto portoghese ISCAP in cui workshop e dibattiti sulle soft skills hanno consentito al nostro gruppo di ricerca di costruire un campione di manager portoghesi ai quali è stato somministrato il medesimo questionario, che è stato analizzato alla luce del contesto culturale di riferimento. Nel nono capitolo, la creazione di più campioni ha dato vita ad un confronto Italia – Portogallo e Italia - Finlandia sulla base delle skills che contraddistinguono i diversi profili manageriali. Le interviste semistrutturate. 32 manager italiani e altrettanti finlandesi hanno dato contenuto a misurazioni quantitative, spiegando il significato, che la loro esperienza sul campo dà alle soft skills e se, e in che modo, è possibile implementarle nel corso della propria carriera professionale. Le interviste ci aiutano a capire quanto la cultura di riferimento contribuisca a determinare l'acquisizione delle competenze trasversali e l'utilizzo delle stesse nel tessuto socio-economico di riferimento. Il capitolo finale sugli impatti della ricerca

ripercorre sinteticamente i risultati alla luce delle ipotesi di partenza, proponendo nuovi sentieri per la ricerca futura che partono dal lavoro svolto sino a questo momento. Il campione portoghese verrà sottoposto alle interviste qualitative, mentre quello finlandese verrà ampliato e studiato quantitativamente con il BIP questionnaire.

Rifiutando ogni pretesa di esaustività, la ricerca esplorativa vuole essere un contributo, seppur piccolo, nella difficile definizione del concetto di competenza declinata nelle diverse categorie professionali. Indagare quali competenze vengono mobilitate alla base delle strategie operative manageriali, potrebbe migliorare la creazione di percorsi formativi integrati, volti all'implementazione delle soft skills. Consapevoli del fallimento di ogni effimero tentativo di definizione del concetto di competenza che, come afferma Morin (1996), "*si diversifica e si moltiplica non appena la si considera*", il nostro intento, come ricercatori, è quello di dare concretezza ad una nozione tanto astratta quanto straordinariamente applicabile ad ogni aspetto della nostra vita.

INTRODUCTION

In order to achieve production efficiency, contemporary organizations find themselves having to redesign their structure with the aim of adhering to Industry 4.0. If the previous industrial revolutions were characterized by the use of the steam engine, electricity and information technology as tools for production efficiency, in Revolution 4.0 (Klaus Schwab, founder and executive director of the World Economic Forum coined this term and in a 2016 article wrote that *"like the revolutions that preceded it, the fourth industrial revolution has the potential to raise global income levels and improve the quality of life for peoples around the world"*) we see the use of integrated networks to manage the complexity of de-verticalized structures by reducing space limits -temporal. The manager then becomes the manager of the interconnection between technological tools and human capital, implementing cooperation between internal and external resources, extricating himself between Artificial Intelligence, Internet of Things, Big Data, Cloud Computing, Collaborative Robotics, Augmented and Virtual Reality, 3D Printing, Autonomous Vehicles, Nanotechnology and Biotechnology. Highly technological terms that seem to describe science fiction scenarios, but which we actually experience on a daily basis, especially in light of the transformations introduced by the recent lockdown. How is management facing recent challenges? And above all, what skills is it putting in place in managing complexity? Although they have a technical background in the use of cutting-edge tools, the real problem lies in the mobilization of their internal resources to ensure high quality standards for the organizations and stakeholders who contribute to the production process. Ensuring the success and competitiveness of companies is an objective that does not simply boil down to a factor of technical innovation, but requires the strategic use of the set of transversal skills, soft skills, which guarantee flexibility and adaptation to continuous economic and social changes. A "competent" manager is a pro-active, multitasking professional with a strong problem solving ability, a transformational leader who places trust and responsibility in the team of collaborators. But is it up to the task for which it is called?

From the reflection of these critical issues, the need arises to investigate, through exploratory research, such a multifaceted resource as Manager 4.0, that is, a business specialist, a consultant who tries to understand how the company can implement new technologies in its production, organizational, logistics, marketing and much more processes. Specifically, we asked ourselves about the set of soft skills possessed by contemporary management, going to study the influence of variables such as gender, age and the professional sector on the acquisition and implementation of these skills.

In the first part of our work, the framework in which the manager operates is taken into consideration, describing social and economic scenarios, international best practices and reference theories.

The first chapter is a framework of data and analyzes that come from institutional surveys on the labor market, which explain and interpret the Italian employability rate, the training activity of our universities and how the economy can produce social value through theorizations and applications of the Economy of Happiness. The second chapter is a focus on the role played by Human Resources management within the complex organization, which must measure itself against organizational change; if the man as a whole becomes the parameter with which to measure reality, efficient staff management cannot ignore the enhancement of soft skills, so that the worker and the organization itself achieve successful performance. The figure of the manager becomes the fulcrum of the treatment of chapters 3 and 4. In particular, the training process and the career design process that determines one's professionalism is described and analyzed. New professions and new 4.0 scenarios will be the backdrop for the redefinition of managerial skills that move along the fine line of the enhancement of human capital. The fifth chapter presents the European framework for the definition and classification of transversal competences: European documents, interactive portals and innovative experiments in the pedagogical field will try to standardize the diversified language that defines competence, with the aim of creating terminological understanding and transferable applications in educational settings.

Exploratory research is covered in the second part of the work. In particular, a quantitative study is presented, carried out on a sample of Italian managers and a sample of Portuguese managers, and a qualitative study that sees the use of semi-structured interviews conducted on Italian managers and Finnish managers who also participated in the quantitative data collection.

The sixth and seventh chapters present research objectives and purposes, as well as the analysis tools: the Business-Focus Inventory of Personality (R. Hossiep & M. Paschen) and the semi-structured interview. The initial hypothesis on which the entire work rests is that work experience contributes significantly to developing transversal skills, and, to verify this, we collected 106 questionnaires from Italian managers who spontaneously joined the research and we put them in connection with a sample of 106 Portuguese managers. Although the sample is numerically small, it brings us a realistic photograph of the complex profession of the Italian manager. Furthermore, the qualitative research part allowed us to compare the interviews of Italian managers with those conducted on Finnish managers. The eighth chapter collects all the survey data, from the composition of the samples to the relative results, introducing the personal experience made in September 2019, at the Portuguese ISCAP Institute where workshops and debates on soft skills allowed our group to research to build a sample of Portuguese managers who were given the same questionnaire, which was analyzed in the light of the cultural context of reference. In the ninth chapter, the creation of multiple champions created a comparison between Italy - Portugal and Italy - Finland on the basis of the skills that distinguish the different managerial profiles. The semi-structured interviews. 32 Italian and as many Finnish managers gave content to quantitative measurements, explaining the meaning, which their experience in the field gives to soft skills and if, and in what way, it is possible to implement them during their professional career. The interviews help us to understand how much the reference culture contributes to determining the acquisition of transversal skills and their use in the socio-economic reference fabric. The final chapter on the impacts of research synthetically retraces the results in the light of the starting hypotheses, proposing new paths for future research that start from the work done up to now. The

Portuguese sample will undergo qualitative interviews, while the Finnish sample will be expanded and studied quantitatively with the BIP questionnaire.

Rejecting any claim to exhaustiveness, exploratory research aims to be a contribution, albeit small, in the difficult definition of the concept of competence declined in the various professional categories. Investigating which skills are mobilized at the basis of managerial operational strategies, could improve the creation of integrated training courses, aimed at the implementation of soft skills. Aware of the failure of any ephemeral attempt to define the concept of competence which, as Morin (1996) states, "*diversifies and multiplies as soon as it is considered*", our aim, as researchers, is to give concreteness to a notion as abstract as it is extraordinarily applicable to every aspect of our life.

INTRODUCCIÓN

Para lograr la eficiencia de producción, las organizaciones contemporáneas se ven obligadas a rediseñar su estructura con el objetivo de adherirse a la Industria 4.0. Si las revoluciones industriales anteriores se han caracterizado por el uso de la máquina de vapor, la electricidad y la tecnología de la información como herramientas para la eficiencia de la producción, en Revolution 4.0 Klaus Schwab, fundador y director ejecutivo del Foro Económico Mundial, acuñó este término y en un artículo de 2016 escribió que *"al igual que las revoluciones que la precedieron, la cuarta revolución industrial tiene el potencial de elevar los niveles de ingresos globales y mejorar la calidad de vida de las personas". alrededor del mundo* ¹.¹ vemos el uso de redes integradas para gestionar la complejidad de las estructuras desverticalizadas al reducir los límites de espacio -temporal. Así, el manager se convierte en el administrador de la interconexión entre las herramientas tecnológicas y el capital humano, implementando la cooperación entre los recursos internos y externos, como *inteligencia artificial, internet, big data, computación en la nube, robótica colaborativa, realidad aumentada y virtual, impresión 3d, vehículos autónomos, nanotecnología y biotecnología*. Términos altamente tecnológicos que parecen describir escenarios de ficción, pero que en realidad experimentamos a diario, especialmente a la luz de las transformaciones introducidas por los cambios recientes. ¿Cómo se enfrenta la administración a los desafíos recientes? y, sobre todo, ¿qué habilidades está implementando para gestionar la complejidad? Aunque tienen una formación técnica en el uso de herramientas de vanguardia, el verdadero problema radica en la movilización de sus recursos internos para garantizar altos estándares de calidad para las organizaciones y partes interesadas que contribuyen al proceso de producción. Garantizar el éxito y la competitividad de las empresas es un objetivo que no solo se reduce a un factor de innovación técnica, sino que requiere el uso estratégico del conjunto de habilidades transversales, soft skills, que garantizan flexibilidad y adaptación a los continuos cambios económicos y sociales. Un manager "competente" es un profesional multitarea proactivo con una fuerte capacidad de resolución de

¹ La quarta rivoluzione industriale di Klaus Schwab (Franco Angeli, Milano 2016)

problemas, un líder transformador que deposita confianza y responsabilidad en el equipo de colaboradores. ¿Pero depende de la tarea para la que se le reclama?

A partir del reflejo de estos problemas críticos, surge la necesidad de investigar, a través de la investigación exploratoria, un recurso multifacético como Manager 4.0, un especialista en negocios, un consultor que trata de entender cómo la empresa puede implementar nuevas tecnologías en sus procesos productivos, organizativos, logísticos, de marketing y mucho más. Específicamente, nos preguntamos sobre el conjunto de soft skills que posee el management contemporáneo, para estudiar la influencia de variables como el género, la edad y el sector profesional en la adquisición e implementación de estas habilidades.

En la primera parte de nuestro trabajo, se toma en consideración el framework en el que opera el manager, que describe los escenarios sociales y económicos, las mejores prácticas internacionales y las teorías de referencia.

El primer capítulo hacemos referencia a diferentes datos y estudios a partir de Informes e investigaciones dentro de un marco institucional sobre el mercado laboral, que explican e interpretan la tasa de empleabilidad italiana, la actividad de capacitación de nuestras universidades y cómo la economía puede producir valor social a través de teorizaciones y aplicaciones de la economía de la felicidad. El segundo capítulo se centra en el papel desempeñado por la gestión de Recursos Humanos dentro de la organización compleja, que debe medirse con el cambio organizacional; Si el hombre en su conjunto se convierte en el parámetro con el cual medir la realidad, la gestión eficiente del personal no puede ignorar la mejora de las habilidades sociales, de modo que el trabajador y la propia organización logren un desempeño exitoso. El manager se convierte en el punto de apoyo de la discusión de los capítulos 3 y 4. En particular, se describe y analiza el proceso de capacitación y el proceso de diseño de carrera que determina la profesionalidad de uno. Las nuevas profesiones y los nuevos escenarios 4.0 serán el telón de fondo para la redefinición de las habilidades gerenciales que se mueven a lo largo de la línea fina de la mejora del capital humano. El quinto capítulo presenta el framework europeo para la definición y clasificación de competencias transversales: documentos europeos, portales interactivos y experimentos innovadores en el campo

pedagógico tratarán de estandarizar el lenguaje diversificado que define la competencia, con el objetivo de crear una comprensión terminológica y aplicaciones transferibles en entornos educativos.

La investigación exploratoria se realiza en la segunda parte del trabajo. En particular, se presenta un estudio cuantitativo, realizado sobre una muestra de managers italianos y una muestra de managers portugueses, y un estudio cualitativo que ve el uso de entrevistas semiestructuradas realizadas a managers italianos y a managers finlandeses que también participaron en el Recopilación de datos cuantitativos.

Los capítulos sexto y séptimo presentan objetivos y propósitos de investigación, así como las herramientas de análisis: el Inventario de personalidad enfocado en los negocios (R. Hossiep y M. Paschen) y la entrevista semiestructurada. La hipótesis inicial sobre la que descansa todo el trabajo es que la experiencia laboral contribuye significativamente al desarrollo de habilidades transversales y, para verificar esto, recopilamos 106 cuestionarios de managers italianos que se unieron espontáneamente a la investigación y los pusimos en relación con una muestra de 106 managers portugueses. Aunque la muestra es numéricamente pequeña, nos trae una fotografía realista de la compleja profesión del manager italiano. Además, la parte de investigación cualitativa nos permitió comparar las entrevistas de managers italianos con las realizadas a managers finlandeses. El octavo capítulo recopila todos los datos de la encuesta, desde la composición de las muestras hasta los resultados relativos, presentando la experiencia personal realizada en septiembre de 2019, en el Instituto Portugués ISCAP, donde los talleres y debates sobre habilidades sociales permitieron a nuestro grupo investigación para construir una muestra de managers portugueses a quienes se les dio el mismo cuestionario, que se analizó a la luz del contexto cultural de referencia. En el noveno capítulo, la creación de múltiples perfiles creó una comparación entre Italia - Portugal e Italia - Finlandia sobre la base de las habilidades que distinguen los diferentes perfiles manageriales. Las entrevistas semiestructuradas, realizadas a 32 managers italianos y otros 32 finlandeses dieron contenido a medidas cuantitativas, explicando el significado que su experiencia en el campo de las habilidades sociales y cómo se implementan durante su carrera profesional. Las entrevistas nos ayudan a

comprender como contribuye la cultura de referencia a determinar la adquisición de habilidades transversales y su uso en el tejido de referencia socioeconómico. El capítulo final sobre los impactos de la investigación propone nuevos caminos para la investigación futura que comienzan desde el trabajo realizado hasta ahora. La muestra portuguesa se someterá a entrevistas cualitativas, mientras que la muestra finlandesa se ampliará y estudiará cuantitativamente con el cuestionario BIP.

Al rechazar cualquier pretensión de exhaustividad, la investigación exploratoria pretende ser una contribución, aunque pequeña, en la difícil definición del concepto de competencia incluido en las diversas categorías profesionales.

Investigar qué habilidades se movilizan sobre la base de estrategias operativas gerenciales podría mejorar la creación de cursos de capacitación integrados, dirigidos a la implementación de soft skills. Consciente del fracaso de cualquier intento efímero de definir el concepto de competencia que, como afirma Morin (1996), *"se diversifica y multiplica tan pronto como se considera"*, nuestro objetivo, como investigadores, es dar concreción a una noción tan abstracto como extraordinariamente aplicable a todos los aspectos de nuestra vida.

1. SCENARI LAVORATIVI E CONTESTI PROFESSIONALI: PROSPETTIVE INTERPRETATIVE DEL NUOVO PARADIGMA

Abstract

L'inserimento nel mercato del lavoro è l'obiettivo principale della vita di ogni persona: ogni azione è finalizzata alla ricerca di un'occupazione che soddisfi i nostri sogni, che ci permetta non solo di vivere una vita dignitosa, bensì di gratificare le nostre aspirazioni più profonde. Investiamo gran parte della nostra esistenza in formazione cercando di indirizzare la nostra strada verso il successo. Ma in che relazione si trovano il mercato del lavoro e il mondo accademico oggi? Le istituzioni scolastiche sono in grado di rispondere alle esigenze del mercato del lavoro? Un'analisi del contesto ci permetterà di capire quali sono le prospettive future sulle quali investire con uno sguardo rivolto non solo al contesto nazionale ma soprattutto europeo ed internazionale. Il concetto di competenza diventa il ponte che permette l'accesso di ogni individuo nel mondo del lavoro. Il capitolo presenta dati sull'occupazione e best practices internazionali che puntano sull'implementazione delle soft skills per il miglioramento di tutte le condizioni dell'esistenza umana con uno sguardo verso il futuro: l'economia della felicità.

Abstract

The inclusion in the job market is the main objective of every person's life: every action is aimed at finding a job that satisfies our dreams, that allows us not only to live a dignified life, but also to gratify our deeper aspirations. We invest much of our existence in training trying to direct our road to success. But what is the relationship between the job market and the academic world today? Are educational institutions able to respond to the needs of the job market? An analysis of the context concerns us to understand what are the future perspectives on the companies with an eye not only addressed to the national context but above European and international. The concept of competence becomes the bridge that makes each

individual's access to the world of work. The chapter presents data on employment and international best practices that focus on the implementation of soft skills for the improvement of all conditions of human existence with a look towards the future: the economy of happiness.

Resumen

La inserción en el mercado laboral es el objetivo principal de la vida de cada persona: cada acción está dirigida a encontrar el trabajo de nuestros sueños, que nos permita no solo vivir una vida digna, sino también satisfacer nuestras aspiraciones más profundas. Invertimos una gran parte de nuestra existencia en el entrenamiento tratando de dirigir nuestro camino al éxito. Pero, ¿cuál es la relación entre el mercado laboral y el mundo académico actual? ¿Las instituciones educativas pueden responder a las necesidades del mercado laboral? Un análisis del contexto nos permite comprender cuáles son las perspectivas futuras de las empresas con un ojo no solo dirigido al contexto nacional sino también a nivel europeo e internacional. El concepto de competencia se convierte en el puente que permite el acceso de cada individuo al mundo del trabajo. El capítulo presenta datos sobre empleo y mejores prácticas internacionales que se centran en la implementación de habilidades sociales para la mejora de todas las condiciones de la existencia humana con vistas al futuro: la economía de la felicidad.

1.1 Mercato del lavoro e occupazione

La definizione di un contesto economico e sociale esaustiva è la prerogativa per meglio introdurre il concetto di competenza in relazione allo scenario nel quale è inserito.

Il modello fordista² che ha dominato per quasi un intero secolo la scena mondiale, va in crisi agli inizi degli anni '70. In questi anni si raggiunge nei paesi più

² Paradigma di organizzazione della produzione di massa sviluppato nei primi anni del 20° sec. in applicazione pratica dei principi di organizzazione scientifica del lavoro elaborati da F.W. Taylor (taylorismo). Introdotta da H. Ford nella propria impresa a partire dal 1913, rappresenta una risposta ai limiti della tecnologia e delle prassi organizzative dei primi decenni del capitalismo. All'introduzione di criteri scientifici nell'organizzazione del lavoro di fabbrica doveva altresì corrispondere, secondo Ford, la ricerca di una qualità sempre più elevata della produzione, orientata

sviluppati la saturazione del mercato di base dei beni industriali durevoli (dall'automobile agli elettrodomestici) e la domanda si attesta sui più contenuti volumi generati dalla sostituzione del prodotto. La produzione di massa entrò fortemente in crisi quando sul mercato cominciarono ad affacciarsi imprese che realizzavano prodotti ad alto livello scientifico e tecnologico. Oltre alla saturazione del mercato di base dei prodotti industriali, un altro evento mina gli assiomi del paradigma fordista della crescita: lo shock petrolifero produce una crisi delle risorse infatti: la quadruplicazione del prezzo del petrolio mostra che gli input del sistema produttivo non sono inesauribili, non procedono a prezzi sempre inferiori, e per di più il loro abuso crea problemi ambientali.³ Esso causa inoltre un'iperinflazione che sposta la centralità dell'azione governativa dall'occupazione alle politiche di bilancio, facendo mancare un elemento fondamentale della regolazione economica e sociale. In sintesi si possono cogliere, tra i fattori di crisi del modello fordista, quelli qui sotto indicati:

- Saturazione del mercato dei beni di massa;
- Accresciuta concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, con più basso costo del lavoro nelle produzioni più semplici e di minore qualità;
- Impennata dei prezzi del petrolio e delle materie prime;
- Fine del regime di cambi fissi (e maggiore instabilità sul mercato internazionale); Esplosione della conflittualità industriale nei primi anni '70.

La crisi del modello fordista si manifesta diversamente nei vari paesi, a seconda delle capacità del contesto istituzionale di frenare il conflitto industriale e di mantenere una politica di regolazione della domanda tale da garantire condizioni di maggiore stabilità. In conclusione, si può dunque rilevare che, specie a partire dagli anni '70, si è assistito a un processo di diversificazione e pluralizzazione dei modelli produttivi. Su questo fenomeno influisce in misura significativa il contesto istituzionale nel quale le imprese operano. Per comprendere i motivi per cui alcuni

verso una ristretta gamma di modelli concepiti per una lunga durata. Il f. si diffuse ben presto nei comparti più moderni del sistema industriale statunitense per estendersi poi in altri Paesi. Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza

³ Coccozza A., Comunicazione d'impresa e gestione Risorse Umane, Franco Angeli 2012

paesi o alcune regioni si sono riadattate più rapidamente e più efficacemente non basta dunque guardare il livello macroeconomico e al ruolo dello stato, ma occorre prendere in considerazione l'interazione tra imprese e ambiente sociale nel quale esse sono inserite. Ed è proprio su questo terreno che si sviluppa una ripresa della sociologia economica anche a livello micro, che analizza in particolare i rapporti tra contesto istituzionale e nuovi modelli produttivi flessibili. Se la produzione di massa fordista puntava su economie di scala attraverso la fabbricazione prolungata e uniforme di un dato prodotto e il rigido rispetto delle quantità programmate con largo anticipo, con il Just in Time⁴ invece si fa in modo che i prodotti escano in serie brevi e differenziati, con aggiustamenti continui alle variazioni della domanda. È ampiamente riconosciuto che per funzionare un sistema Jit richiede che siano realizzati quattro principi fondamentali: 1. l'eliminazione delle risorse ridondanti considerate spreco; 2. il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni riguardanti la produzione; 3. la partecipazione dei fornitori; 4. il controllo della qualità totale. La realizzazione di ognuno di questi principi provoca rilevanti conseguenze organizzative.

Il modello post-fordista ha richiesto a imprenditori e manager un diverso modo di gestire e di intendere l'impresa e la sua stessa natura, nell'accezione data da R. Coase⁵ (Coase, R. H., "The nature of the firm") nel 1937. L'impresa – ha detto M. Crozier (Crozier, Michel & Friedberg, Erhard "L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective")⁶ – deve "ascoltare", deve "apprendere". Molte sono infatti le novità, a cominciare dagli schemi di funzionamento. L'elefantiasi dimensionale e l'autosufficienza aziendale sono eredità del passato che sono state sostituite dalla snellezza e dall'apertura. Le forme di organizzazione favoriscono l'autonomia e al tempo stesso la comunicazione delle parti, ribaltano i rapporti fra

⁴ Just In Time (JIT) Insieme delle tecniche industriali di derivazione giapponese applicato alla gestione della produzione, delle scorte e della catena di fornitura. Inizialmente sviluppato dalla Toyota Motor Corporation, nella sua accezione più ristretta, significa produrre solo quanto richiesto dal cliente nei tempi voluti dal cliente; nella versione più estesa, l'applicazione del JIT è finalizzata alla riduzione, nonché all'eliminazione, di tutte le forme di spreco che si realizzano all'interno della fabbrica e nei rapporti di fornitura.

Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza

⁵ Ronald Coase, "The Nature of the Firm" (1937)

⁶ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éd. du Seuil, 1992

funzioni "di produzione" e funzioni "di servizio", mutano le relazioni con l'indotto dei fornitori e con le istituzioni finanziarie.

I mutamenti introdotti dalla crisi del modello fordista interessano anche la struttura dei mercati del lavoro che si complica, introducendo elementi di diversificazione che vanno al di là delle segmentazioni già conosciute e che delineano scenari sia di "atomizzazione" sia di "individualizzazione"⁷. Ciò deriva dalla crescente selettività dal lato della domanda, sia in termini di flussi giacché le assunzioni si fanno col contagocce, sia in termini di requisiti, tant'è vero che il tipico motto del Novecento, "non siete pagati per pensare", è stato ormai sostituito dallo slogan "la qualità dipende da voi". Ma ciò deriva anche da una maggiore selettività dal lato dell'offerta, per motivi sia oggettivi, quali l'innalzamento dell'istruzione e la lievitazione dei redditi, sia soggettivi, quali la maggiore riluttanza a spostarsi e la maggiore attenzione allo status. Ad esempio gli italiani rifiutano i lavori duri, rischiosi, sporchi o umili, svolti oggi dagli immigrati (e ieri dagli italiani stessi, quando emigravano). In questo caso l'offerta proveniente dai paesi più poveri può rendere meno tesi i mercati del lavoro, anche se non è facile regolare i flussi migratori in base alla domanda. L'incontro è reso inoltre difficile da vari fattori: dalla diversa influenza del contesto, giacché la domanda tende a territorializzare i profili professionali e le competenze richieste mentre l'offerta tende a socializzare gli stili e le aspettative di vita; dal diverso orientamento alle opportunità, giacché per l'impresa contano la flessibilità e il turn-over mentre per il lavoratore contano la stabilità e le garanzie; e infine dai diversi ostacoli incontrati nelle proprie scelte, giacché l'impresa trova difficile fare previsioni mentre il lavoratore trova difficile orientarsi.⁸ A livello macro, il convoglio delle professioni si allunga e si fraziona: un turn-over assai vivace sta creando più mestieri di quanti ne distrugge, con prospettive di carriere più discontinue. Forse anche per questo non sembra esserci una netta ascesa della professionalità media ma piuttosto una gamma più estesa di skill, resa necessaria dall'intreccio fra domande e tecnologie vecchie e nuove. Infatti servono professioni nuovissime come quelle dell'informatica e professioni stagionate come quelle della carpenteria. Insieme a knowledge workers e specialisti

⁷ Coccozza A., Direzione Risorse Umane, Franco Angeli, 2006

⁸ Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza

di ebusiness, continua infatti a esserci un assoluto bisogno di chi costruisce stampi, di chi salda a elettrodi, di chi affetta le carni, di chi assiste gli anziani, di chi custodisce le banche. Tutto ciò crea dei gap o aumenta le incoerenze fra sistemi professionali e sistemi produttivi. A livello micro, l'atomizzazione del mercato e l'individualizzazione dei profili esasperano il mismatch qualitativo e quantitativo perché, a prescindere dall'efficienza o meno dei servizi all'impiego, pubblici o privati, i tradizionali canali di selezione e di reclutamento della manodopera non sembrano più bastevoli e neppure adatti. E la proliferazione di siti per la ricerca del lavoro o del lavoratore via Internet, ancora caotica e disfunzionale, dà conto assai meglio del problema che non della soluzione. Così, quote consistenti di assunzioni passano attraverso le reti informali attivate dai lavoratori stessi, dalle loro famiglie e dai loro conoscenti. Ciò rende più forti quei sistemi di relazione che M. Granovetter (Granovetter M., "Azione economica e struttura sociale. Il problema dell'embeddedness")⁹ ha chiamato "legami deboli", e più deboli quei sistemi allocativi che, istituzionali o mercantili, un tempo erano forti. Sia le organizzazioni dei lavoratori sia quelle degli imprenditori trovano pertanto difficile captare, registrare, veicolare e rappresentare questa pulviscolare diversificazione fra i lavori. I governi stessi stentano a promuovere in modo sistematico politiche attive di orientamento, di formazione e di riallocazione del lavoro. Ne risentono quindi gli assetti delle relazioni industriali, le tradizioni e le prassi della partnership, e perfino i rapporti fra le sfere della contrattazione e della legislazione.

Una società che non può più definirsi industriale perché ormai ci troviamo in una fase che va al di là dell'industria: dalla crescente importanza che da decenni sta assumendo il settore terziario a partire dalla stessa distribuzione dell'occupazione che, come ci ricorda Cocozza¹⁰, in Italia già nel 2004 impiega più di 12 milioni di occupati pari al 65% del totale, ci troviamo davanti ad uno scenario dalla maggiore complessità. Già lo studioso Americano Bell nel 1973, nel suo celebre libro *The Coming of Post-industrial Society*¹¹ aveva individuate altri due settori oltre a quello dei servizi tradizionali: i sindacati, le banche e le assicurazioni nel quaternario e i

⁹ Mauro Magatti (a cura di), *Azione economica come azione sociale. Nuovi approcci in sociologia economica*, Franco Angeli

¹⁰ Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione Risorse Umane*, Franco Angeli 2012

¹¹ Bell, *The Coming of Post-industrial Society*, 1973

servizi per la salute, l'educazione, la ricerca scientifica, il tempo libero e la pubblica amministrazione nel quinario. La difficoltà quindi di definire in maniera esaustiva gli eventi, le dinamiche e i contesti che ci circondano risiede ormai nel carattere poliedrico e discontinuo della società stessa.

La società di oggi, quella in cui viviamo, lavoriamo, instauriamo relazioni reali o virtuali, viene continuamente caratterizzata con una serie di definizioni che prese singolarmente risultano parziali. È un mosaico complesso, articolato, che solo attraverso una visione di insieme riproduce quell'ecumene di significati insito nella modernità. Come riportava già alla fine del vecchio millennio il Rapporto Supiot¹², la trasformazione strutturale dei sistemi economici produttivi ha provocato uno shock esogeno che ha scatenato mutamenti complessi sia nei rapporti di lavoro che in quelli sociali. Le cause di tale fenomeno sono da ricondurre 1) al progressivo declino del sistema produttivo standardizzato, 2) all'emergere dei sistemi di carattere più eterogeneo a rete, 3) all'emergere di economie centrate sul dominio dell'informazione e della conoscenza. In particolare quest'ultima causa ha dato vita al paradigma della learning society¹³ o società della conoscenza. Come si evince da tale paradigma la conoscenza è l'elemento chiave in grado di spiegare il fenomeno del mutamento che è avvenuto in pochi anni e in maniera molto rapida, ridefinendo il contesto economico e soprattutto quello socio-culturale. Il capitale materiale perde la sua originaria importanza, in quanto la leva strategica per la crescita e la competitività risiede nell'intangibilità del capitale umano inteso come l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi dell'intera società. Viene così ribadito il valore della persona posta al centro di un processo continuo di formazione e strutturazione delle sue competenze e conoscenze, ma anche della sua personalità. Le caratteristiche personali sono la base per un intervento formativo in grado di sviluppare il potenziale del soggetto e

¹² Cfr. A. Supiot (a cura di) tr. it, Il futuro del lavoro: trasformazioni dell'occupazione e prospettive della regolazione del lavoro in Europa, Rapporto redatto per la Commissione Europea, Carrocci, Roma, (1999)

¹³ La società della conoscenza è una filosofia educativa auspicata dall'OCSE e dall'UNESCO in cui l'educazione è ritenuta la chiave per lo sviluppo economico di una nazione, ed inoltre deve essere estesa oltre l'apprendimento formale (come le tradizionali istituzioni educative - scuole, università, ecc) verso l'apprendimento informale a sostegno di una economia basata sulla conoscenza

allo stesso tempo essere il motore del cambiamento e dell'innovazione per la competitività nello scenario internazionale. Se conoscenza significa innovazione ed innovazione vuol dire competitività, allora la formazione, durante tutto l'arco della vita (lifelog learning¹⁴) diventa la strategia che ogni nazione dovrà adottare per riuscire ad emergere all'esterno dei propri confini e incrementare il benessere dei propri cittadini. Tra le prospettive Europa 2020¹⁵, rientrano a tal proposito, tre priorità che giocheranno un ruolo chiave per il futuro dell'Europa: 1) crescita intelligente, volta a sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione; 2) crescita sostenibile, per promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; 3) crescita inclusiva, diretta ad un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale. Gli stati membri, a loro volta, si stanno impegnando per allinearsi agli obiettivi fissati dall'UE, conciliando ai contesti nazionali.

1.1.1 I dati sul mercato del lavoro

A livello internazionale prosegue la fase espansiva dell'economia statunitense mentre i paesi dell'area euro mostrano segnali di rallentamento nel secondo trimestre. L'economia italiana ha interrotto la fase di crescita, condizionata dal lato della domanda dal contributo negativo della componente interna e dal lato dell'offerta dalla caduta produttiva del settore industriale. L'indicatore anticipatore dell'economia rimane negativo a luglio, suggerendo per i prossimi mesi un proseguimento della fase di debolezza dell'economia italiana.¹⁶

Il quadro internazionale Negli Stati Uniti, la crescita del Pil relativa al secondo trimestre è stata rivista al ribasso di un decimo di punto percentuale (da 1,2% a 1,1% su base congiunturale annualizzata). La fase espansiva è stata trainata principalmente dalle esportazioni e dalla spesa per consumi delle famiglie mentre

¹⁴ L'apprendimento durante tutto il corso della vita sottolinea la contaminazione tra le conoscenze acquisite attraverso la formazione e quelle derivanti dell'esperienza di vita quotidiana che il soggetto fa in ogni momento della sua esistenza in qualsiasi ambiente, non solo in quelli istituzionali.

¹⁵ Il presidente della Commissione europea José Manuel Barroso ha dichiarato: "Europa 2020 illustra le misure che dobbiamo adottare ora e in futuro per rilanciare l'economia dell'UE.

¹⁶ Tutti i dati fanno riferimento alla Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana elaborata dall'Istat (agosto 2016)

le importazioni, gli investimenti e le scorte hanno apportato un contributo negativo alla crescita. L'evoluzione positiva è attesa proseguire anche nei prossimi mesi: a luglio l'indicatore anticipatore del Conference Board¹⁷ ha registrato il secondo aumento consecutivo (+0,4%) delineando un quadro in espansione, in particolare nella manifattura. Nello stesso mese, i lavoratori del settore non agricolo hanno registrato una crescita pari a 255 mila unità, mentre nel mese successivo l'incremento è risultato più contenuto e inferiore alle attese (+155 mila lavoratori). Ad agosto, l'indice sul clima di fiducia dei consumatori ha segnato un incremento significativo come sintesi di un miglioramento dei giudizi sulla situazione economica presente e futura. Nel secondo trimestre le stime del Pil delle principali economie dell'area euro confermano la fase di rallentamento delineando, in prospettiva, una crescita più contenuta rispetto alle attese. La Germania ha registrato una variazione congiunturale pari a +0,4% (+0,7% in T1) e la Francia ha evidenziato un rallentamento più marcato, segnando una variazione nulla in T2 (+0,7% in T1). Al di fuori dell'area euro, la crescita è risultata in accelerazione nel Regno Unito (+0,6% rispetto a +0,4% in T1). Nel secondo trimestre, anche la produzione industriale dell'area euro ha mostrato una diminuzione (-0,4%) nonostante l'incremento registrato nel mese di giugno (+0,6%). Tuttavia, segnali positivi giungono dal mercato del lavoro: a luglio il tasso di disoccupazione è rimasto stabile (10,1%) ma comunque in miglioramento rispetto allo stesso mese del 2015 (10,8%). Gli indicatori anticipatori del ciclo economico evidenziano segnali di rallentamento delle prospettive di crescita dell'area. L'Economic Sentiment Indicator¹⁸ ha registrato una lieve diminuzione in agosto, come

¹⁷ Il Conference Board è un indice che misura la fiducia dei consumatori sulle prospettive dell'economia e della propria situazione economica e finanziaria.

¹⁸ Esso è un indice dato dall'insieme di altri 5 indicatori, ciascuno dei quali è pesato in modo diverso:

1. L'indicatore della fiducia degli imprenditori (Industrial Confidence Indicator) che è ponderato per il 40% sul totale dell'Economic Sentiment. L'indicatore sulla fiducia degli imprenditori consiste in un sondaggio il quale viene effettuato mensilmente ai managers delle principali compagnie europee, circa le loro previsioni sulle ordinazioni future;
2. L'indicatore sulla fiducia sui servizi (Services Confidence Indicator) il quale incide per il 30%. Esso è un sondaggio che viene effettuato ai principali managers circa le loro previsioni sull'andamento della domanda per i servizi;
3. L'indicatore sulla fiducia dei consumatori (Consumers Confidence Indicator) per il 20%. Anch'esso è un sondaggio che viene fatto ai consumatori relativamente alla loro percezione della congiuntura economica, tasso di disoccupazione e livello generale dei prezzi.

conseguenza del deterioramento del clima di fiducia sia nell'industria sia nei servizi; la fiducia dei consumatori ha risentito del peggioramento dei giudizi circa le condizioni lavorative future. L'indice Eurocoin¹⁹ è rimasto invece sostanzialmente invariato rispetto a luglio. La persistente condizione di incertezza, sostenuta nel breve periodo dall'effetto Brexit, si è riflessa in una prolungata svalutazione della sterlina nei confronti del dollaro e dell'euro e in un incremento delle quotazioni dei metalli preziosi considerati beni rifugio.

Nel secondo trimestre del 2016, in un contesto di generale rallentamento della crescita economica a livello internazionale, l'economia italiana ha registrato una battuta d'arresto. Il Pil è rimasto invariato rispetto al trimestre precedente e ha segnato un aumento dello 0,8% in termini tendenziali. In tale quadro l'assorbimento di lavoro da parte del sistema produttivo continua ad aumentare: le ore complessivamente lavorate crescono dello 0,5% sul trimestre precedente e del 2,1% su base annua. L'aumento congiunturale ha riguardato sia l'industria in senso stretto (+0,4%), sia i servizi (+0,6%).

Dal lato delle misure dell'offerta di lavoro, nel secondo trimestre del 2016 l'occupazione complessiva cresce in modo sostenuto rispetto al trimestre precedente (+0,8%, 189 mila), con una dinamica positiva che, con diversa intensità, riguarda tutte le tipologie: i dipendenti a tempo indeterminato (+0,3%), quelli a termine (+3,2%) e gli indipendenti (+1,2%). A livello territoriale, l'aumento è maggiore nel Mezzogiorno (+1,4%) in confronto al Centro (+0,8%) e al Nord (+0,6%). Il tasso di occupazione sale di 0,5 punti, soprattutto per i 15-34enni (+0,8 punti) e per i 50-64enni (+0,6 punti). Le tendenze più recenti, misurate dai dati mensili relativi a luglio 2016 mostrano, al netto della stagionalità, un'interruzione della tendenza

-
4. L'indicatore sulla fiducia del commercio al dettaglio (Retail Trade Confidence Indicator) per il 5%. Un sondaggio sulla percezione dello stock di merci vendute al dettaglio. Fatto, questa volta, direttamente ai commercianti.
 5. Ed infine il restante 5% è determinato dall'indicatore sulla fiducia nel settore delle costruzioni (Construction Confidence Indicator).

¹⁹ Eurocoin è un indicatore del ciclo economico dell'area dell'euro. Fornisce una stima mensile "in tempo reale" della crescita del PIL ed è una misura sintetica e tempestiva dello stato della congiuntura nell'area euro. È una stima aggiornata di crescita del PIL esente da errori di misura, da fluttuazioni di breve periodo o stagionali. Fornisce una stima iniziale delle performance di crescita dell'area euro in termini di variazioni trimestre su trimestre nel PIL. Di conseguenza, l'indice mette in luce la tendenza di fondo del PIL, perché elimina le fluttuazioni di breve periodo e errori di misura.

positiva registrata nei quattro mesi precedenti, con un calo degli occupati concentrato nella componente indipendente, a fronte di una sostanziale stabilità dei dipendenti.

Le dinamiche tendenziali manifestatesi tra il secondo trimestre del 2016 e lo stesso periodo dell'anno precedente corrispondono a una crescita complessiva di 439 mila occupati su base annua; un aspetto rilevante dell'espansione occupazionale è dato dalla significativa crescita degli occupati giovani di 15-34 anni (+223 mila su base annua) che si affianca al perdurante incremento degli over 50. La crescita è più accentuata per i dipendenti, sia a tempo indeterminato (+308 mila) sia a termine (+72 mila), ma torna ad interessare anche il lavoro indipendente, esclusivamente tra gli autonomi senza dipendenti. L'incremento è consistente sia per il tempo pieno sia per il lavoro a tempo parziale, soprattutto quello di tipo volontario. La crescita è sensibile anche per la componente femminile (+180 mila) concentrata soprattutto nel Nord del Paese.

Prosegue a ritmi più sostenuti il calo, sia congiunturale sia tendenziale, degli inattivi (in termini assoluti e di incidenza), soprattutto per la componente degli scoraggiati. Il tasso di disoccupazione, dopo la stabilità congiunturale dei due trimestri precedenti, diminuisce in lieve misura (-0,1 punti) rispetto al trimestre precedente e di 0,6 punti rispetto allo stesso trimestre del 2015 con un calo tendenziale di 109 mila disoccupati.

La maggiore partecipazione dei giovani al mercato del lavoro è testimoniata anche dalla diminuzione tendenziale (-252 mila) della componente delle persone *Not in Education, Employment or Training* (Neet).

Le variazioni degli stock di occupazione sottintendono significativi cambiamenti nella condizione delle persone nel mercato del lavoro, misurati dai dati di flusso a distanza di dodici mesi. Tra gli occupati aumentano le transizioni verso il lavoro a tempo indeterminato, in particolare per i dipendenti a termine e per i collaboratori. Inoltre, cresce il flusso dalla disoccupazione verso l'occupazione, soprattutto verso i dipendenti. L'incremento dei passaggi dalla disoccupazione all'occupazione riguarda maggiormente gli uomini, i giovani 25-34enni, i residenti nel Nord e i diplomati.

Dal lato delle imprese si confermano ma con minore intensità i segnali di crescita della domanda di lavoro, con un aumento meno marcato, rispetto al trimestre precedente, sia delle posizioni lavorative dipendenti sia delle ore lavorate per dipendente; continua inoltre a ridursi il ricorso alla Cassa integrazione. L'aumento delle posizioni lavorative è sintesi della stabilità dell'industria in senso stretto e dell'incremento dei servizi; il tasso dei posti vacanti diminuisce di 0,1 punti percentuali in termini congiunturali mentre è stabile su base annua. Per quanto riguarda il costo del lavoro, si affievolisce la diminuzione degli oneri sociali (-0,1%), effetto della riduzione contributiva associata alle nuove assunzioni a tempo indeterminato.

A giugno la stima degli occupati aumenta dello 0,3% (+71 mila persone occupate), proseguendo la tendenza positiva già registrata nei tre mesi precedenti (+0,3% a marzo e ad aprile, +0,1% a maggio). Tale crescita è attribuibile sia alla componente maschile sia a quella femminile e riguarda gli indipendenti (+78 mila), mentre restano sostanzialmente invariati i dipendenti. Il tasso di occupazione, pari al 57,3%, aumenta di 0,1 punti percentuali sul mese precedente.

I movimenti mensili dell'occupazione determinano nel secondo trimestre del 2016 un consistente aumento degli occupati (+0,6%, pari a 145 mila unità) rispetto al primo trimestre, con segnali di crescita diffusi sia per genere sia per posizione professionale e carattere dell'occupazione.

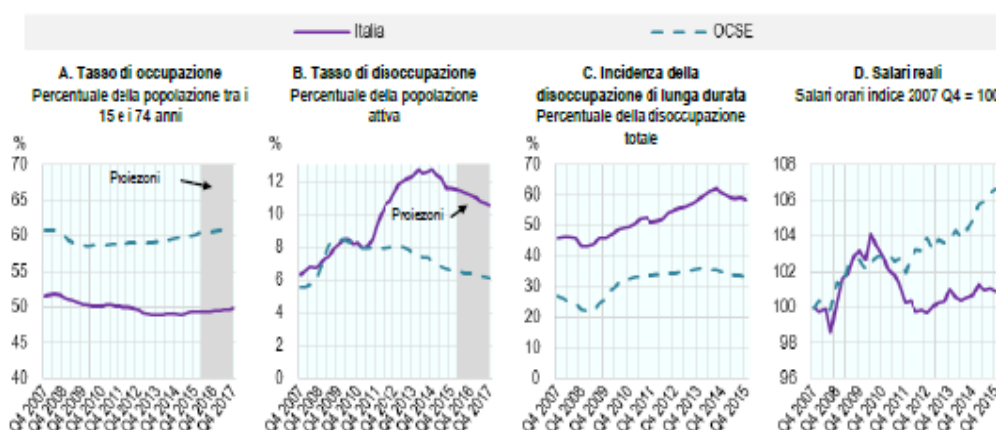
Dopo il calo di maggio (-0,8%) la stima dei disoccupati a giugno aumenta dello 0,9% (+27 mila). L'aumento è attribuibile agli uomini (+2,0%) a fronte di un lieve calo tra le donne. Il tasso di disoccupazione è pari all'11,6%, in aumento di 0,1 punti percentuali su maggio. Diminuisce di 0,3 punti il tasso di disoccupazione tra i giovani 15-24enni.

La stima degli inattivi tra i 15 e i 64 anni a giugno diminuisce dello 0,4% (-51 mila), proseguendo il calo dei tre mesi precedenti. La diminuzione riguarda uomini e donne. Il tasso di inattività scende al 35,1% (-0,1 punti percentuali).

Nel trimestre aprile-giugno l'aumento degli occupati (+0,6%, pari a +145 mila) è associato ad un calo degli inattivi (-1,3%, pari a -181 mila), mentre i disoccupati sono in lieve aumento (+0,2%, +7mila).

Su base annua si conferma la tendenza all'aumento del numero di occupati (+1,5%, pari a +329 mila). La crescita tendenziale è attribuibile sia ai dipendenti (+1,4%, pari a +246 mila) sia agli indipendenti (+1,5%, pari a +83 mila) e si manifesta per uomini e donne, concentrandosi tra gli over 50 (+264 mila) e i 15-34enni (+175 mila). Nello stesso periodo calano i disoccupati (-4,5%, pari a -140 mila) e gli inattivi (-2,3%, pari a -325 mila).

Figura 1. Evoluzione del mercato del lavoro in Italia



1 Nota: Media OCSE ponderata.
 Fonte: OECD Economic Outlook No 99, Giugno 2016, <http://dx.doi.org/10.1787/9572784d-en>; OECD Employment database (www.oecd.org/employment/database); calcoli OCSE basati sui conti nazionali trimestrali.

Come ci ricorda Negrelli “nuovi, avversi mondi del lavoro stanno emergendo. Negli ultimi due o tre decenni, sul mercato globale del lavoro hanno fatto il suo ingresso oltre un miliardo di nuovi lavoratori. [...] quasi la metà di questi si trova però in situazione di povertà”²⁰, una condizione questa che la crisi degli ultimi anni ha contribuito ad acuire profondamente. Nel suo scritto “Le trasformazioni del lavoro” ripercorre in maniera chiara non solo le trasformazioni con cui tutte le persone si trovano a fare i conti, ma anche le contraddizioni insite nel sistema stesso. I processi di ristrutturazione delle imprese sono infatti orientati a rispondere alle sfide del cambiamento economico, innalzando la qualità richiesta, agevolando lo sviluppo

²⁰ Negrelli, Le trasformazioni del lavoro: modelli e tendenze nel capitalismo globale, Laterza, Bari, 2005

del capitale umano, ma allo stesso tempo il ricorso alla delocalizzazione, all'uso irregolare della manodopera straniera tendono a porsi in contrasto con lo sviluppo del capitale umano appena citato. Il passaggio dal saper fare al saper essere implica un arricchimento delle qualità del lavoratore come le doti cognitive, creative e relazionali, ma spesso tutto ciò non sempre è accompagnato dal riconoscimento di status contrattuale e da migliori condizioni di lavoro. Tali contraddizioni, secondo l'autore sono da ricondurre ad *“una legislazione del lavoro ancora molto impreparata ai cambiamenti in corso; [...] un'azione politica meno attenta agli interessi del lavoro; [...] politiche di welfare ancora troppo tagliate sul vestito del lavoratore fordista”*²¹. Nella sua articolata analisi focalizza l'attenzione su capitalismo e globalizzazione, individuando quattro modelli (tipi ideali) di capitalismo che spiegano i successi e i fallimenti su scala mondiale delle varie politiche a favore dell'occupazione e dell'inclusione sociale. I primi due modelli considerati ai poli opposti sono quello liberale, maggiormente impiegato nei paesi anglosassoni, e quello inclusivo, tipico delle economie del Nord Europa; tra questi due modelli troviamo quelli intermedi, uno adottato dalle economie mediterranee e l'altro adottato dai paesi dell'ex blocco sovietico. Se per il modello inclusivo il quadro legale e istituzionale dei rapporti di lavoro è l'elemento caratterizzante, per il modello liberale tale aspetto è lasciato alla volontà delle parti; il welfare, le politiche attive del lavoro, i programmi di formazione, le iniziative di supporto alla famiglia e i servizi pubblici di cura sono l'altro elemento che connota il modello social inclusive. Per quanto riguarda le economie mediterranee, esse si avvalgono di una legislazione di sostegno delle tutele del lavoro e le politiche passive di welfare, come la cassa integrazione in Italia, sono in prevalenza rispetto a quelle attive e inclusive. Nei paesi dell'Est (ex blocco sovietico) la situazione resta più delicata in quanto manca una legislazione centrale forte e le procedure previste dai governi risultano in larga misura disattese o inefficaci, facendo registrare i più bassi livelli di servizi di cura e welfare dell'Unione Europea.

Il modello del welfare social inclusive adottato nei paesi del Nord Europa sembra quello che meglio risponde alle esigenze di cambiamento continuo, riportando i dati migliori per quanto riguarda PIL e occupazione. Tale modello considera lo stato

²¹ Negrelli, op. cit pag 16

sociale come una forma di investimento di interesse generale, che pone al centro delle proprie politiche la valorizzazione del capitale umano. L'apprendimento adulto riceve un riconoscimento elevato e una valorizzazione distribuita a tutti i livelli e tipologie²² come veicolo di empowerment e attivazione delle capacitazioni²³ dei soggetti. L'esempio tipico a cui ispirare è quello definito del *learnfare*²⁴, un modello, definito da Margiotta²⁵, di welfare attivo e abilitante, integrativo e non sostitutivo a quello del *welfare to work*, e che soprattutto si regge sulla convinzione che la formazione rappresenti un diritto sociale, un diritto di cittadinanza.

1.1.2. Europa 2020: una Strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva

Dieci anni dopo la Strategia di Lisbona la Commissione europea ha presentato nel marzo 2010 la nuova strategia socioeconomica decennale dell'Unione Europea: 'Europa 2020 – una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva'. Strategia formalmente adottata dal Consiglio europeo il 17 giugno 2010.

Nel documento della Commissione europea, il Presidente José Manuel Barroso premetteva *“Il 2010 deve segnare un nuovo inizio. Voglio che l'Europa esca rafforzata dalla crisi economica e finanziaria. [...] Gli ultimi due anni hanno lasciato dietro di sé milioni di disoccupati. Hanno provocato un indebitamento che*

²² *Apprendimento formale*: apprendimento erogato in un contesto organizzato e strutturato (per esempio, in un istituto d'istruzione o di formazione o sul lavoro), appositamente progettato come tale (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento). L'apprendimento formale è intenzionale dal punto di vista del discente. Di norma sfocia in una convalida e in una certificazione.

Apprendimento non formale: apprendimento erogato nell'ambito di attività pianificate non specificamente concepite come apprendimento (in termini di obiettivi, di tempi o di sostegno all'apprendimento). L'apprendimento non formale è intenzionale dal punto di vista del discente.

Apprendimento informale: apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse dell'apprendimento. Nella maggior parte dei casi l'apprendimento informale non è intenzionale dal punto di vista del discente.

²³ Sen definisce "capacitazioni" (*capabilities*) l'insieme delle risorse relazionali di cui una persona dispone, congiunto con le sue capacità di fruirne e quindi di impiegare operativamente.

²⁴ Rimanda ad una visione della formazione come diritto di cittadinanza e strumento di partecipazione attiva, che richiede la presenza di una serie di dispositivi normativi (a partire dai congedi formativi), nonché dell'azione esercitata in tale senso dalle relazioni industriali che inducono ad investire in formazione anche le imprese.

²⁵ Alessandrini G. (a cura di) *La formazione al centro dello sviluppo umano*, Giuffrè Editore

durere molti anni. Hanno esercitato nuove pressioni sulla nostra coesione sociale. Hanno rivelato altresì alcune verità fondamentali sulle difficoltà che l'economia europea deve affrontare. Nel frattempo, l'economia mondiale va avanti. Il nostro futuro dipende dalla risposta dell'Europa”²⁶.

Proprio la Strategia Europa 2020 fu presentata dal Presidente Barroso come una possibilità di affrontare la crisi e conseguire un futuro sostenibile: *“dobbiamo sin d'ora guardare oltre il breve termine. L'Europa deve ritrovare la strada giusta e non deve più perderla. È questo l'obiettivo della strategia Europa 2020: più posti di lavoro e una vita migliore. Essa dimostra che l'Europa è capace di promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, trovare il modo di creare nuovi posti di lavoro e offrire un orientamento alle nostre società”.*

La nuova strategia aiuterà l'Europa a riprendersi dalla crisi e a uscirne rafforzata, a livello sia interno sia internazionale, incentivando la competitività, la produttività, il potenziale di crescita, la coesione sociale e la convergenza economica.

La strategia risponde alla sfida di riorientare le politiche per passare da misure di gestione della crisi all'introduzione di riforme a medio-lungo termine volte a promuovere la crescita e l'occupazione e ad assicurare la sostenibilità delle finanze pubbliche.

La Strategia Europa 2020 afferma che per ottenere buoni risultati l'Europa dovrà agire in modo collettivo, in quanto Unione. Essa presenta tre priorità che si rafforzano a vicenda:

- crescita intelligente: sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- crescita sostenibile: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- crescita inclusiva: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.²⁷

²⁶ M. Barroso, Premessa al documento Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, 2010

²⁷ Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, 2010

Queste tre priorità, che si rafforzano a vicenda, delineano un quadro dell'economia di mercato sociale europea per il XXI secolo. Onde evitare che queste priorità rimangano vuote dichiarazioni di principio e per guidare i nostri sforzi e i nostri progressi, l'Europa ha fissato alcuni obiettivi principali per il 2020. Questi obiettivi rispecchiano il tema di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Sono misurabili, riflettono la diversità delle situazioni degli Stati membri e si basano su dati sufficientemente attendibili da consentire un confronto. Su queste basi sono stati selezionati i seguenti traguardi, la cui realizzazione sarà fondamentale per il nostro successo da qui al 2020:

- il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;
- il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in R&S;
- i traguardi "20/20/20" in materia di clima/energia devono essere raggiunti (compreso un incremento del 30% della riduzione delle emissioni se le condizioni lo permettono);
- il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve essere laureato;
- 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio di povertà.

Questi obiettivi sono connessi tra di loro e fondamentali per il nostro successo globale. Per garantire che ciascuno Stato membri adatti la strategia Europa 2020 alla sua situazione specifica, la strategia 2020 propone che gli obiettivi dell'UE siano tradotti in obiettivi e percorsi nazionali. Questi obiettivi sono rappresentativi delle tre priorità (crescita intelligente, sostenibile e inclusiva), ma la loro portata è più ampia: per favorire la realizzazione occorrerà tutta una serie di azioni a livello nazionale, europeo e mondiale. Europa 2020 presenta sette iniziative faro per catalizzare i progressi relativi a ciascun tema prioritario:

- "L'Unione dell'innovazione" per migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione, facendo in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l'occupazione.

- "Youth on the move" per migliorare l'efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.
- "Un'agenda europea del digitale" per accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese.
- "Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse" per contribuire a scindere la crescita economica dall'uso delle risorse, favorire il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio, incrementare l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzare il nostro settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica.
- "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale.
- "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze in tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera, anche tramite la mobilità dei lavoratori.
- La "Piattaforma europea contro la povertà" per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.

La Commissione ha definito inoltre un Programma Quadro: Horizon 2020 per i finanziamenti della ricerca e dell'innovazione e che rispecchia l'ambizione di creare idee, crescita e posti di lavoro per il futuro.

Come già detto, la Strategia Europa 2020 vuole delineare le grandi direttrici politiche per stimolare lo sviluppo e l'occupazione nell'UE. Per favorire il raggiungimento dei risultati attesi, la commissione ha rafforzato il suo compito di

monitoraggio dei progressi dei singoli Stati, attraverso la possibilità di produrre raccomandazioni mirate. Inoltre invita a voler tradurre la strategia in obiettivi e percorsi nazionali.²⁸

1.2. Università e lavoro: la formazione per il miglioramento dell'occupabilità

La transizione scuola-lavoro costituisce quell'intervallo temporale nella vita dei giovani che abbraccia la conclusione del periodo formativo, la ricerca del primo impiego e l'inserimento professionale in un'occupazione stabile. Questo processo si caratterizza per essere un momento critico e complesso. Critico perché implica scelte le cui conseguenze non sono neutrali sullo sviluppo personale e professionale dell'individuo. Complesso perché numerose sono le variabili, endogene ed esogene, che agiscono sulla transizione. Alcune ricerche in tema di transizione scuola-lavoro hanno individuato i caratteri strutturali del problema (Mariani, Tronti e Zeli, 2001)²⁹. In primo luogo, si sottolinea il ruolo di "parcheggio" che spesso svolge il sistema scolastico. Dati Istat (2002) mostrano che nel corso dell'anno accademico 2000/2001, su 100 iscritti ai corsi di diploma e di laurea, circa 37 risultavano fuori corso. Il ritardo si accumula nel corso degli anni portando oltre l'85% degli studenti a laurearsi fuori corso. Una parte è formata da studenti-lavoratori, che per necessità o per scelta anticipano l'ingresso nel mercato del lavoro. Una quota rilevante, invece, è costituita da persone che si presentano per la prima volta sul mercato del lavoro alla soglia dei trent'anni. I processi decisionali di questi due segmenti saranno necessariamente differenti, così come diverso sarà l'atteggiamento delle organizzazioni che li assumono. Persiste, inoltre, un blocco informativo tra produzione scolastica e domanda di lavoro, che genera reciproca opacità, intesa sia come incapacità delle imprese di formulare chiaramente i loro bisogni, sia delle famiglie (che investono nella formazione dei figli) di prevedere l'andamento della domanda di lavoro. È noto che l'acquisizione di un titolo di studio più elevato comporta maggiori probabilità di impiego (Checchi, 1999). Nonostante ciò, i tassi di disoccupazione dei giovani laureati con età compresa tra i 25 e i 34 anni sono

²⁸ M. Spatafora, Una finestra sull'Europa, Fb, 2015

²⁹ Mariani, Tronti e Zeli, L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro: un modello di previsione a breve termine, Economia e Lavoro 2001

costantemente più elevati rispetto alle coorti (di poco) più anziane. Come interpretare il fenomeno? Fattori istituzionali (Trivellato 2001) e sociali (Barca e Cannari, 1997; Fabbri e Rossi, 1997) possono spiegare lunghezza e durata delle code all'ingresso. In generale, però, il veloce assorbimento delle code dopo una certa età si spiega in termini di maggiore consapevolezza dei decisori (domanda e offerta). Per comprendere la strategia decisionale di ingresso nel mercato del lavoro non basta considerare le condizioni strutturali di mercato, ma anche la coerenza tra il profilo personale (mondo interno) e professionale (mondo esterno) del soggetto. In altri termini, una decisione di qualità è tale se basata sulla realtà (Sangiorgi, 2000: 19) e non su una sua teorica rappresentazione. Infine, si segnala l'esistenza di un collegamento debole tra sistema formativo e sistema produttivo: in altri termini, il portafoglio di conoscenze e di abilità con il quale i giovani si presentano sul mercato non sempre coincide con la domanda di lavoro. Si pensi allo skill gap formativo che ha reso critico per un lungo periodo il reclutamento di figure professionali qualificate da parte delle imprese della New Economy. Questo è il risultato di un mismatching qualitativo tra la formazione acquisita tra i banchi di scuola e quella richiesta nello svolgimento del lavoro (Costa, Gianecchini e Gubitta, 2001). Spetta agli attori che influenzano le policy formative progettare un sistema che superi il problema (Bianchi, 1995; Alessandrini e Sterlacchini, 1995)

La scelta di mettersi alla ricerca del lavoro, di saltare tra brevi e differenti esperienze professionali, di continuare a formarsi (e quindi posticipare ancora l'ingresso nel mercato del lavoro) possono essere ugualmente razionali in funzione del contributo che esse apportano al portafoglio di competenze individuale. All'interno di questo scenario, la presente nota si pone l'obiettivo di analizzare le strategie di ingresso nel mercato del lavoro dei neolaureati. Tra le teorie che spiegano la transizione scuola-lavoro, ci si è focalizzati su quelle che hanno per oggetto i comportamenti dell'individuo (e non dell'impresa): la teoria del capitale umano (Becker, 1964)³⁰, le teorie che si concentrano sui network relazionali (Granovetter, 1974; Thurow, 1975) e quelle centrate sugli aspetti cognitivi della scelta (March, 1994). Ciascuno di questi approcci, pur concentrandosi sullo stesso oggetto d'analisi, prende in

³⁰ G. S. Becker, *Human Capital*, Columbia University Press, New York, 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.

considerazione differenti variabili che possono intervenire sul processo di scelta, e conseguentemente prefigura diversi risultati conseguibili.

1.2.1 La transizione scuola-lavoro nella teoria economica

La teoria economica ha tradizionalmente affrontato il problema della transizione scuola-lavoro, utilizzando un classico approccio di mercato per cui la curva di offerta e quella della domanda dovrebbero incontrarsi in un punto di ottimo, nel quale il salario soddisfa entrambi gli attori. In particolare, i modelli economici standard di offerta di lavoro sono basati sull'idea della competizione salariale (wage competition), secondo la quale i lavoratori competono per un posto sulla base di un salario che viene loro offerto. L'eccesso di offerta in alcuni segmenti del mercato e le rigidità che si generano sono all'origine di "code" (queue) di lavoratori che competono per una posizione. I modelli di wage competition non sono in grado di spiegare questo fenomeno, che è invece oggetto della teoria sulla job competition (Thurow e Lucas, 1972; Thurow, 1975). Il modello della job competition assume che le persone competono per un posto di lavoro sulla base di una serie di caratteristiche individuali quali, ad esempio, titolo di studio, precedenti esperienze, abilità, età, genere. Queste caratteristiche non corrispondono necessariamente all'insieme di skill che consentirebbero al lavoratore di entrare immediatamente nel processo produttivo: è sempre necessaria infatti una qualche forma di on-the-job training. Esse, però, costituiscono un indicatore di addestrabilità futura. Ciascun posto di lavoro implica, infatti, una serie di mansioni e di "regole" caratteristiche del mercato interno in cui è inserito, in termini di valorizzazione delle abilità individuali, di crescita professionale, di percorsi di carriera programmati, di protezioni e benefit. Nella scelta del segmento del mercato del lavoro cui accedere, il neolaureato deve quindi scontare un "periodo di attesa" dato dalle sue carenze informative e dall'incertezza delle imprese riguardo all'idoneità delle persone da assumere.

1.2.2 XVII Rapporto AlmaLaurea su Profilo e Condizione occupazionale dei laureati (Napoli, 27 aprile 2016)

Il XVII Rapporto AlmaLaurea sul Profilo e Condizione occupazionale dei laureati conferma che la mobilità territoriale, sebbene sia un fenomeno positivo mediante il quale studenti e Atenei possono valorizzare a pieno le proprie potenzialità, allo stesso tempo riflette il profondo divario sociale ed economico che caratterizza le regioni italiane.

“La forbice non si assottiglia – rileva Ivano Dionigi, presidente di AlmaLaurea – e chi proviene da contesti familiari più avvantaggiati ha più opportunità. Questo significa che l’università non livella più, c’è bisogno di una seria politica di diritto allo studio”.

I flussi di mobilità territoriale evidenziati dalle Indagini AlmaLaurea sottolineano infatti come negli ultimi 10 anni le regioni del Mezzogiorno abbiano perso costantemente capitale umano, migrato al Centro-Nord. “Questo divario che sembra ingigantirsi – dice Gaetano Manfredi, Rettore dell’università Federico II di Napoli e presidente della CRUI –, può essere superato investendo nei laureati, vera e proprio benzina per il motore del nostro territorio. Le Indagini AlmaLaurea fanno emergere criticità, ma anche piccoli segni che alimentano la speranza di poter offrire più opportunità ai giovani”. E Dionigi aggiunge: “Si parla di perdita di capitale umano, una formula ormai usurata: sono teste che se ne vanno, sono cervelli che dal Sud salgono al Nord”.

Il costante calo delle immatricolazioni, che negli ultimi anni ha interessato l’intero sistema universitario italiano, sta interessando in modo differenziato i diversi territori. A pagare il prezzo più elevato sono le regioni del Sud, non solo per la diminuzione più marcata di immatricolati, ma anche per i costanti flussi di mobilità dei giovani che dal Mezzogiorno scelgono di spostarsi per studiare nelle altre regioni del Paese.

L’andamento delle immatricolazioni mostra che dopo l’aumento registrato dal 2000 al 2003 (+19%), legato soprattutto al rientro nel sistema universitario di ampie fasce di popolazione di età adulta, e nonostante la leggera ripresa registrata nell’ultimo anno, dal 2003 al 2015 le Università hanno perso nel complesso quasi 70 mila

matricole (-20%): per il Sud la contrazione è del 30%, per il Centro è del 22%, per il Nord è del 3%.

“Solo il 24% della popolazione italiana tra i 25 e i 34 anni è laureato contro una media europea del 41% - ricorda il professor Dionigi – e questo ci posiziona ultimi in Europa per numero di laureati. E questo nonostante sia appurato che la laurea favorisce l’inserimento nel mondo del lavoro e garantisce retribuzioni maggiori, sebbene non adeguate al titolo”. A tal proposito la proposta del Presidente di AlmaLaurea è chiara: “Per incentivare le iscrizioni ai corsi di laurea triennali e contribuire concretamente ad aumentare il numero di laureati del Paese, è necessario un investimento da parte del Governo per renderle gratuite. Se la media delle tasse universitarie è di 1.500 euro, parliamo di un investimento sul futuro di un miliardo e duecento milioni per un triennio”. Eppure questo impoverimento è caratterizzato da un paradosso: “I nostri ragazzi che vanno all’estero sono fortemente apprezzati – aggiunge il Presidente -. I dati ci dicono che al 51% degli studenti italiani che partecipano al programma Erasmus+ viene proposto di restare a lavorare all’estero, a fronte di una media europea del 30%. E questo non avviene solo grazie alle università italiane ma anche alla scuola secondaria, che forma gli studenti più colti d’Europa”.

A livello occupazionale a cinque anni dal conseguimento del titolo le differenze territoriali tra Nord e Sud del Paese si riducono apprezzabilmente, ma restano sempre a favore del Settentrione.

Tra i laureati magistrali il differenziale occupazionale Nord-Sud scende a 15 punti percentuali. Lavorano 89 laureati su cento residenti al Nord, mentre al Sud l’occupazione coinvolge il 74% dei laureati. Tra uno e cinque anni, scende anche il differenziale del tasso di disoccupazione che si attesta su 12 punti percentuali: è pari al 6% al Nord e al 18% al Sud.

Cresce la stabilità, seppur a cinque anni sia più elevata al Nord dove coinvolge 72 occupati su cento contro il 67% del Sud. A cinque anni dal titolo, al Sud crolla la percentuale di laureati che lavora senza un regolare contratto: è il 2,5% rispetto all’1% al Nord.

Migliorano anche le retribuzioni: al Nord si attestano a 1.480 euro mensili netti, mentre al Sud arrivano a 1.242 euro. Cresce anche l'efficacia: il titolo risulta molto efficace o efficace per il 55% degli occupati al Nord e per il 59% degli occupati nel Mezzogiorno.

Oltre alla diagnosi e all'analisi dei dati serve una terapia. “Per sperare in un futuro migliore – osserva il Rettore Gaetano Manfredi – serve un'alleanza con le istituzioni, un impegno da parte delle università per rispondere alle esigenze della società, ma anche impegno da parte delle imprese che devono guardare ai giovani con più attenzione per valorizzare gli individui e il titolo di studio dal punto di vista economico”. Dello stesso avviso il Presidente di AlmaLaurea: “Chi, se non l'università, è chiamato a supplire laddove la famiglia e le associazioni non arrivano più? Quello degli Atenei è un ruolo sociale in particolare sui fronti dell'orientamento in entrata e in uscita e dell'internazionalizzazione”.

1.3. Best practices italiane ed europee

1.3.1. Torno Subito

Porta Futuro Rete Università, nell'ambito del Piano Regionale Generazioni, è stata partner nel Programma Torno Subito³¹, svolgendo un ruolo importante nell'erogazione in modo capillare, su tutto il territorio regionale grazie alle sette sedi dislocate su tutto il Lazio, del servizio informativo, organizzando incontri i quali hanno visto una partecipazione massiccia degli utenti che hanno potuto richiedere tutti i chiarimenti circa il bando e la partecipazione al programma stesso. Inoltre le sedi sono diventate un punto di raccolta di tutti i giovani partecipanti impossibilitati a recarsi a Roma negli uffici Torno Subito, alleggerendo il carico lavorativo del front-office romano nel dare tutte le informazioni necessarie.

Con il programma “Torno Subito” la Regione Lazio intende concorrere, in particolare, al raggiungimento degli obiettivi che la Strategia Europa 2020 ha individuato per uscire dalla crisi attraverso un processo di crescita definito – intelligente: per sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;

³¹ www.tornosubito.it

– sostenibile: per promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; – inclusivo: per promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale. “Torno subito” 2016 si pone in sinergia con il progetto “Porta Futuro rete università”, contribuendo in modo determinante alla valorizzazione del capitale umano, quale fattore strategico di crescita, e finanziando progetti di apprendimento, di formazione e di esperienza in ambito lavorativo, volti a migliorare le opportunità di inserimento nel mercato del lavoro con il coinvolgimento diretto di organizzazioni pubbliche e private. Principi e finalità del programma di intervento sono³²:

- sostenere il miglioramento e il rafforzamento del capitale umano dei giovani, favorendo la mobilità su scala nazionale, europea ed internazionale, il confronto con esperienze di riferimento nei loro settori di interesse, l'aumento della dotazione di competenze formali e informali attraverso un approccio learning by doing;
- favorire l'acquisizione di competenze di eccellenza, sostenendo l'alta formazione attraverso percorsi di studio e di esperienza lavorativa ed al tempo stesso permettere di sviluppare importanti relazioni in contesti nazionali ed internazionali;
- promuovere l'impiego delle competenze e delle esperienze nel contesto regionale, aumentando le opportunità per un'occupazione qualificata in risposta alle esigenze dell'economia regionale per una crescita intelligente, sostenibile e solidale;
- contribuire a ridurre la distanza tra domanda e offerta di lavoro, consentendo ai giovani di costruire percorsi di carriera funzionali alle loro necessità di crescita e specializzazione in particolari ambiti professionali;
- sostenere occasioni di crescita individuale dei giovani attraverso scelte consapevoli per il proprio futuro che favoriscano l'attivazione di percorsi di autonomia e partecipazione;
- consentire alle imprese, al mondo del terzo settore, della ricerca, di internalizzare competenze di eccellenza anche sulla base di esperienze condivise di formazione e lavoro.

³² Regione Lazio POR FSE 2014-2020 “TORNO SUBITO 2016” Programma di interventi rivolto agli studenti universitari e laureati Avviso pubblico per la presentazione delle candidature Asse III-Istruzione e formazione Priorità di investimento 10.ii, Obiettivo specifico 10.5

Il programma "Torno subito" è rivolto a studenti universitari o laureati residenti e/o domiciliati nel Lazio da almeno 6 mesi, di età compresa tra i 18 e i 35 anni compiuti. L'intervento ha come riferimento territoriale l'intera Regione Lazio. In particolare, vengono prese a riferimento la valorizzazione di quelle aree e luoghi del territorio che, per loro posizione geografica e/o per particolari condizioni di perifericità e marginalità hanno potuto contare, negli anni passati, su poche e limitate occasioni di intervento da parte della Regione, offrendo così nuove e concrete opportunità nella parità di accesso a risorse finanziarie particolarmente strategiche per contrastare gli effetti della crisi economica e sostenere il valore della forte capacità progettuale, che contraddistingue la componente giovanile della popolazione. L'intervento si articola in percorsi di alta formazione e di sperimentazione di esperienze professionali, a valenza formativa e professionalizzante, da realizzarsi in parte (apprendimento) fuori dalla Regione Lazio (altre regioni italiane, paesi UE, altri Paesi europei ed esteri); una seconda parte (reimpiego delle competenze acquisite) si svolge all'interno del territorio regionale.

L'iniziativa "Torno subito" della Regione Lazio si pone una pluralità di obiettivi:

- favorire l'acquisizione di competenze e relazioni in contesti nazionali ed internazionali e il loro impiego nel contesto regionale
- ridurre la distanza tra domanda e offerta di lavoro
- sostenere occasioni di crescita individuale dei giovani attraverso scelte consapevoli per il proprio futuro

Il Programma finanzia progetti di apprendimento e di formazione formale e informale e/o di work experience, finalizzati all'inserimento lavorativo, ideati e realizzati dagli studenti/laureati stessi, in collaborazione e con il supporto di organizzazioni pubbliche e private.

Gli studenti universitari o laureati interessati a presentare un progetto devono coinvolgere nell'ideazione e nella realizzazione del piano due partner: il primo localizzato fuori dal territorio della regione Lazio (altre regioni italiane, paesi UE, altri Paesi europei ed esteri); il secondo all'interno del territorio della regione Lazio. I partner possono essere organismi formativi, soggetti pubblici e/o enti locali, imprese, cooperative, scuole, università, centri studi e/o centri di ricerca, associazioni, enti del terzo settore, organizzazioni non governative, fondazioni.

L'intervento, in ragione della natura sperimentale che lo caratterizza, è accompagnato da specifiche azioni di sistema destinate alla realizzazione di analisi dei risultati e sviluppo di "evolutive" tecniche per favorire lo sviluppo e la semplificazione del percorso (inclusa la possibilità di prevedere uno strumento ad hoc per rafforzare il mantenimento dell'occupazione), massimizzando gli impatti positivi; accanto, attività di monitoraggio e valutazione, comunicazione e informazione). I progetti finanziati possono avere una durata massima di 12 mesi.

1.3.2 YfEj: Your First Eures Job

La mobilità è altresì una delle misure promosse dalla Commissione Europea per rafforzare la cittadinanza europea, fortificando il senso di appartenenza ad una società comune e limitando gli stereotipi ed i fenomeni di razzismo. La mobilità professionale consente la costruzione di una cittadinanza basata sulla reciproca conoscenza e sulla condivisione della vita quotidiana.

L'obiettivo di Your first EURES job³³ è di aiutare giovani tra i 18-35 anni di nazionalità di uno dei 28 Stati UE + Islanda e Norvegia a trovare un impiego (posto di lavoro, tirocinio o apprendistato) in un altro paese dell'UE. Inoltre, aiuta i datori di lavoro a trovare la forza lavoro che desiderano destinata alle posizioni difficili da occupare.

L'iniziativa, cofinanziata dall'Unione Europea e coordinata dal Ministero del Lavoro, vede la collaborazione di nove Ministeri del Lavoro Europei (Croazia, Cipro, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Portogallo, Spagna) insieme alla Città Metropolitana di Roma Capitale ed un ampio network di partner associati come Porta Futuro, che svolge un ruolo cruciale nella diffusione delle informazioni in merito al programma.

Il Programma è innanzitutto uno degli strumenti sviluppati dalla Commissione Europea per contrastare il fenomeno della disoccupazione in Europa, aiutando i giovani ad acquisire esperienza lavorativa in altri Stati membri. Your first EURES job inoltre si fonda sull'idea secondo la quale la mobilità professionale è sempre una fonte di potenziamento e crescita per tutti gli attori coinvolti: il lavoratore si apre a nuove esperienze culturali, personali e professionali e l'azienda che trae

³³ www.yourfirsteuresjob.eu

vantaggio da uno staff multiculturale caratterizzato da approcci diversi e complementari nonché da un know-how ed una storia professionale unici. La circolazione delle persone significa circolazione delle culture, delle menti, delle idee e porta ad una contaminazione positiva tra i lavoratori e i cittadini europei.

YfEj funziona come un servizio europeo per l'impiego. La Piattaforma EUJOB4EU raccoglie in un unico luogo il curriculum di giovani candidati provenienti dai 28 Stati UE + Islanda e Norvegia interessati ad una esperienza professionale all'estero e le offerte di lavoro (impiego/apprendistato/tirocinio) di datori di lavoro europei che ricercano giovani lavoratori. L'iniziativa fornisce diversi tipi di servizi – informazione, reclutamento, matching, collocamento e finanziamento – sia per i giovani candidati che per i datori di lavoro interessati ad assumere personale proveniente da paesi diversi.

Nel dettaglio i servizi previsti dal programma sono:

- Supporto pre-placement: rivolto alle imprese per identificare i loro reali bisogni e definire le offerte di lavoro; rivolto ai giovani in cerca di occupazione per registrarsi sulla piattaforma;
- Servizi di reclutamento e matching;
- Benefici finanziari: rivolti ai giovani in cerca di occupazione per far fronte alle spese di viaggio e consentire loro di partecipare a colloqui di lavoro e trasferirsi in altri paesi UE per un'opportunità di impiego. Rivolti alle imprese che sottopongono un "integration programme" per i giovani recentemente assunti;
- Corsi di lingua o altri tipi di formazione per candidati pre-selezionati;
- Supporto per il riconoscimento delle qualifiche dei candidati pre-selezionati;
- Tutoraggio per tirocinanti e apprendisti.

Per partecipare all'iniziativa e beneficiare dei servizi di reclutamento e supporto, si deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

Candidati:

- Nazionalità di uno dei 28 paesi membri dell'UE + Islanda e Norvegia;
- Età compresa tra i 18-35 anni;

- Legalmente residenti in uno dei 28 paesi membri dell'UE + Islanda e Norvegia;
- Essere alla ricerca di un lavoro/tirocinio/apprendistato in uno dei 28 paesi membri dell'UE + Islanda e Norvegia.

Datori di lavoro:

- Organizzazioni di grandi dimensioni o PME (piccole e medie imprese) con sede in uno dei 28 paesi membri dell'UE + Islanda e Norvegia.

Impiego:

- Contratto della durata minima di 6 mesi, impiego full-time o part-time (con un monte ore minimo non inferiore al 50% dell'equivalente full-time);
- Sede in uno dei 28 paesi membri dell'UE + Islanda e Norvegia diverso dal paese di residenza del candidato;
- Essere conforme alla legislazione nazionale in materia di lavoro e protezione sociale ed assicurare protezione e benefici adeguati;
- Assicurare retribuzione e contratto scritto;
- Per apprendistato e tirocinio: fornire gli strumenti per l'apprendimento e la formazione di specifiche abilità sul posto di lavoro con relativo rilascio di certificato/dichiarazione che attesti l'effettiva acquisizione di competenze e abilità alla fine dell'incarico.

La classifica del Times Higher Education

Università e lavoro: due mondi che non sempre si muovono sulla stessa lunghezza d'onda. Anche se, in molti casi, il collegamento tra qualità della formazione e possibilità di trovare una collocazione prima degli altri sembra trovare conferma. Almeno stando alle classifiche che, periodicamente, ci indicano i migliori atenei. Stavolta, però, il Times Higher Education Magazine – prestigioso settimanale inglese specializzato sull'istruzione – ha voluto dedicare una graduatoria alle università che danno maggiori garanzie sul futuro lavorativo dei propri laureati.

Per stilare la classifica sono stati interpellati decine di amministratori delegati di grandi aziende, responsabili delle risorse umane, 'cacciatori di teste', consulenti. Esperti del settore che, utilizzando i criteri di valutazione più diffusi quando si selezionano nuovi assunti - esperienza professionale, grado di specializzazione, ottima conoscenza di almeno due lingue straniere, attività extracurricolari,

curriculum accademico, la laurea in una università ‘di livello’- hanno permesso di trovare le università più indicate per trovare presto lavoro.

Una graduatoria dominata dagli atenei americani – in pratica 1 su 3 si trova negli Stati Uniti – ma anche in Europa si possono trovare delle eccellenze. Anche se, gli studenti italiani, per avere più chance lavorative (soprattutto ad alti livelli), devono mettersi l’anima in pace: la soluzione si trova fuori dai confini nazionali; ma questa (purtroppo) non è una novità. Basti pensare che la prima università d’Italia è la Bocconi di Milano, al 78esimo posto. Ma quali sono le 20 accademie top d’Europa? Francia e Germania spiccano, ma la dominatrice è la Gran Bretagna: 8 università, 5 nelle prime dieci. Ecco la classifica completa:

20. Goethe University, Frankfurt (Germania)

Una delle università più ‘popolose’ della Germania. Anche perché ci sono ben 16 facoltà. Ma le più consigliate sono Storia, Economia e Diritto.

19. University College, Londra (Gran Bretagna)

Centro di ricerca tra i più riconosciuti del Regno Unito. Specializzata nei campi delle scienze. Più della metà degli iscritti ottiene titoli post-laurea.

18. London School of Economics and Political Science (Gran Bretagna)

Se volete studiare politica, economia, sociologia, antropologia, diritto ad alti livelli potrebbe essere il luogo adatto per voi. Abbonata ai Nobel: laureati della LSE hanno ottenuto il prestigioso riconoscimento.

17. École Polytechnique, Parigi (Francia)

Ecco la prima delle università ‘tecniche’, fondata addirittura ai tempi della Rivoluzione Francese. Il Politecnico di Parigi non è per tutti però: famose le sue rigidissime procedure di selezione degli iscritti.

16. CentraleSupélec, Parigi (Francia)

Altra università francese, molto più giovane della precedente (è nata nel 2015 dalla fusione di due grandi università transalpine). La vocazione è quella ingegneristica, ma sono ottimi anche i corsi per manager e imprenditori.

15. Mines ParisTech, Paris (Francia)

Il terzetto dei politecnici francesi è completato da un'altra istituzione che, negli anni, ha sfornato alcune tra le menti migliori del settore ingegneristico.

14. École Polytechnique Fédérale, Losanna (Svizzera)

Ci si sposta di qualche chilometro, si cambia nazione, ma lo studio dell'ingegneria rimane il segno distintivo di un'altra università top europea. Il simbolo degli studi tecnici in Svizzera.

13. École Normale Supérieure (Francia)

La Francia, però, si distingue anche per le materie umanistiche. Anche qui si parla di un ateneo sorto durante la Rivoluzione Francese. Se chiedete a un intellettuale o a un politico di primo piano francese dove si è laureato probabilmente vi indicherà questa università.

12. University of Edinburgh (Gran Bretagna)

Tre facoltà - Lettere e Scienze Sociali, Scienze e Ingegneria, e Medicina e Medicina Veterinaria – per la sesta università britannica per numero di iscritti.

11. LMU, Monaco di Baviera (Germania)

Prima che l'America fosse scoperta lei c'era già. L'Università Ludwig-Maximilian di Monaco di Baviera, nata nel 1472, è infatti una delle più antiche del mondo.

10. Istituto Federale Svizzero di Tecnologia, Zurigo (Svizzera)

La Svizzera si conferma polo centrale per lo studio delle materie tecniche. L'ETH di Zurigo insegna scienza, tecnologia, ingegneria e matematica.

9. EMLYON, Lione (Francia)

Una delle principali business school di Francia. Nata a Lione, ha oggi varie sedi patria e in diverse nazioni del mondo (come la Cina con Shanghai e il Marocco con Casablanca).

8. Instituto de Empresa (Spagna)

Nella classifica compare anche un ateneo spagnolo. In realtà si tratta di un istituto privato per laureati che dà una formazione professionale nei campi dell'economia e del diritto. Quasi sicuro trovare un ottimo lavoro appena ci si diploma qui.

7. University of Manchester (Gran Bretagna)

Per le vette della classifica l'Inghilterra sfodera i cavalli di razza. S'inizia con l'Università di Manchester: 40mila studenti e un'associazione di ex alunni che conta 300mila persone di quasi 200 Paesi differenti. Una grande rete di relazioni ideale per trovare lavoro.

6. King's College, Londra (Gran Bretagna)

Da Manchester a Londra, dove troviamo un centro d'eccellenza per apprendere le tecniche migliori per l'assistenza sanitaria. Tre ospedali in cui si formano circa 30mila studenti. Il più grande d'Europa in questo settore.

5. HEC, Parigi (Francia)

Un'altra importante business school, stavolta nella capitale francese. Dalle sue aule sono usciti i manager più contesi di Francia e non solo.

4. Imperial College, Londra (Gran Bretagna)

Ai piedi del podio si piazza l'ateneo situato nel centro della capitale inglese. Scienze, ingegneria, economia e medicina le aree che fanno spiccare il volo ai suoi laureati. Anche qui il Nobel è di casa: 14 premiati.

3. Technische Universität München, Monaco (Germania)

La Germania si riaffaccia in graduatoria per occupare il terzo posto. Il TMU è tra le università non solo più prestigiose ma anche più antiche dell'Europa centrale. Tredici premi Nobel tra i suoi laureati.

2. University of Oxford (Gran Bretagna)

Ed eccoci ai vertici, dove si ripropone uno dei duelli più appassionanti della storia accademica. Oxford o Cambridge? Le due università britanniche praticamente si equivalgono, è solo una questione di scelte. Al secondo posto c'è Oxford, la più antica università del mondo di lingua inglese. Rinomata soprattutto per lo studio delle scienze.

1. University of Cambridge (Gran Bretagna)

Un monumento all'istruzione e alla ricerca: 18mila iscritti, un quarto provenienti da fuori il Regno Unito, 150 dipartimenti, un centro di ricerca che non ha bisogno di presentazioni, 92 premi Nobel all'attivo. Più di Cambridge è impossibile trovare in Europa, forse al mondo.

1.3.4 YERUN: Young European Research University Network

La rete YERUN (Young European Research University Network) aggrega eccellenti Università europee con meno di 50 anni (YERUN) al fine di facilitare la cooperazione nelle aree della ricerca scientifica, della didattica e dei servizi. I membri di YERUN si contraddistinguono per il forte carattere interdisciplinare e le strutture flessibili e dinamiche, che facilitano l'innovazione e le collaborazioni intersettoriali con imprese, istituzioni e società civile. Un approccio condiviso e necessario per rispondere alle sfide globali, un percorso comune che pone al centro il capitale umano, per la crescita della futura generazione di ricercatori e innovatori europei.

Tra le priorità dei membri YERUN, anche la promozione dell'Open Science: la diffusione della conoscenza è strumento culturale di primo piano dentro e fuori le accademie, per società più forti e resilienti.

I diciotto atenei europei che fanno parte della rete «Yerun»: Universiteit Antwerpen, Anversa (Belgio); Universitat Autònoma de Barcelona (Spagna); Universidad Autónoma de Madrid (Spagna); Universität Bremen (Germania); Brunel University London (Regno Unito); Universidad Carlos III de Madrid (Spagna); Dublin City University - DCU (Irlanda); University of Essex (Regno Unito); University of Eastern Finland (Finlandia); Universität Konstanz (Germania); Linköpings Universitet (Svezia); Universiteit Maastricht (Olanda); Universidade Nova de Lisboa (Portogallo); Université Paris Dauphine (Francia); Universitat Pompeu Fabra (Spagna); Università degli Studi di Roma 'Tor Vergata' (Italia); Syddansk Universitet (Danimarca); Universität Ulm (Germania).

1.4. Economia della Felicità

Grazie alla disponibilità di informazioni raccolte da sociologi e psicologi, alcuni economisti hanno studiato e comparato il benessere e la felicità degli individui ridisegnando radicalmente il tradizionale assunto che l'aumento della ricchezza, sia delle nazioni che degli individui, attraverso il libero mercato, sia sufficiente a garantire l'aumento della felicità, o quantomeno a non diminuirlo. Uno dei risultati più interessanti che emerge dalle ricerche economiche sulla felicità, è che

nel lungo periodo mentre il reddito pro capite aumenta costantemente, la felicità rimane sostanzialmente invariata. I dati provengono dalle indagini Eurostat-Eurobarometro e coprono il periodo dal 1975 al 1992. Nonostante le molte oscillazioni, la soddisfazione media riportata dagli europei era, nel 1992, praticamente allo stesso livello di 20 anni prima, a fronte di un considerevole aumento del reddito pro capite nello stesso periodo. Risultati molto simili si ottengono anche per gli Stati Uniti. Questi dati sollevano naturalmente molti dubbi sulla loro qualità e tuttavia, numerosi studi provenienti da altre discipline come la psicologia e la neurologia ne supportano l'attendibilità. Citiamo solo la critica che a noi pare più comune e che si potrebbe formulare come segue: in realtà ognuno si dichiara soddisfatto in relazione a ciò che può realisticamente ottenere, di conseguenza oggi siamo effettivamente più felici di 20 anni fa ma non ci riteniamo tali perché le nostre aspettative sono cambiate, migliorate, e desideriamo sempre di più. Ma allora cosa ci rende felici? Studi che confrontano felicità e soddisfazione di persone simili indicano l'esistenza di molte fonti di felicità e infelicità: gli occupati sono molto più felici dei disoccupati, la sicurezza del posto di lavoro rende meno stressati e più felici, chi ha una famiglia stabile è più felice dei separati/divorziati, ma anche vivere in una città con poca povertà e poche disuguaglianze sembra rendere più felici.

La definizione marcusiano-francofortese di "società dei consumi" è ormai antica, così antica da lasciarci intendere che il sistema è più che maturo, e probabilmente invecchiato al punto di mostrare le prime, pesanti crepe. Ampiamente accertato, dalle analisi sociologiche come dalla vox populi, che la povertà rende infelici, esposti al bisogno, meno liberi e meno energici, e dunque lasciato alle retroguardie moraliste il dubbio piacere di tuonare contro il benessere materiale, il dibattito sulla ricchezza, e sul suo incerto rapporto con la felicità, non è più così elitario o "di opposizione"³⁴. Questa è la novità. Tralasciando le posizioni dei vecchi hippies o i giovani new global che si scagliavano contro la giustapposizione acritica tra benessere materiale e felicità, oggi è lo sguardo razionale degli economisti, che cerca le connessioni tra il Pil e la soddisfazione

³⁴ Approcci alla felicità come problema culturale, Prof. romano Toppan, Università di Verona

sociale, tra il trend quantitativo dei consumi e la qualità della vita individuale. E si espande il numero di singole persone e gruppi sociali che inseguono prassi di vita meno febbrili e meno assoggettate al consumo dei prodotti. Studi, convegni, ricerche empiriche, conducono verso una sola direzione, o verso una stessa risposta: felicità è partecipazione, è necessità di socializzazione. La crescente importanza dell'economia della felicità, è dovuta all'aumento della consapevolezza diffusa che non c'è, o non c'è più, felicità attraverso gli ormai consueti parametri privatistici e quantitativi.

Se la semplice sopravvivenza e il riparo dalle sofferenze, e non certo la felicità, sono stati per gran parte della storia lo scopo principale della vita umana (Zygmunt Bauman), è solo grazie alla Dichiarazione d'indipendenza della Virginia del 1776 che la felicità è passata, da bene di lusso elitario a un diritto universale. Il desiderio, la spinta verso la felicità sono negli Stati Uniti un diritto costituzionale, ma anche un dovere che sta al cuore dell'American Dream³⁵ (diceva Samuel Johnson³⁶: "La vita è un progresso da desiderio a desiderio, non da piacere a piacere"): ed è sempre lì che sta avvenendo una rivoluzione profonda. L'età contemporanea, massimamente nel suo prototipo americano, ha risposto con il consumismo: la costruzione (collettiva) di una vita felice ha lasciato il posto al godimento (individuale) del piacere effimero e ripetibile del consumo. La questione si sta spostando rapidamente sul piano dei comportamenti e dei valori, fino a ridefinire i principi stessi dell'American Dream, a partire da quella fascia di "trendsetter" che già da qualche decennio è stata definita come gli "Influentials"³⁷. Ovvero quella fetta della popolazione - 21 milioni di persone, un americano su dieci - che guida le idee, i comportamenti e lo stile di vita degli altri nove decimi del paese³⁸.

³⁵ teorizzata da James Truslow Adams nel 1931

³⁶ Samuel J. Johnson (Lichfield, 18 settembre 1709 – Londra, 13 dicembre 1784)

³⁷ Approcci alla felicità come problema culturale, Prof. Romano Toppan, Università di Verona

³⁸ Filone critico di "etnografia dell'eccesso": "The Overspent American" di Juliet Schor, "Luxury Fever" di Robert Frank, "Fast Food Nation" di Eric Schlosser e "The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy"

1.4.1 L'economia moderna nasce dalla felicità

Infatti, la tradizione italiana dell'economia, milanese e napoletana in modo particolare, nella seconda metà del settecento utilizza il concetto di felicità come focus della nascente scienza economica. La felicità era intesa nella sua dimensione pubblica in quanto la condivisione e il bisogno di socialità è insita nel concetto stesso (si può essere felici in due, perché si è felici grazie e con gli altri). Nel messaggio cristiano possiamo ritrovare il collegamento tra economia e felicità, come nell'Umanesimo Civile, nella Scuola Francescana, e anche in molta parte della riflessione del monachesimo, attribuendo molta importanza al rapporto tra beni e ben-essere, alle condizioni che fanno sì che i beni, la ricchezza, siano mezzi per una vita buona. Dopo l'Illuminismo anche in Italia il dibattito si è concentrato sulla ricchezza della nazione, e in particolare su come aumentarla (divisione del lavoro, commercio internazionale) e come distribuirla tra le classi sociali. Forse per questo, nell'800, si è guadagnata l'appellativo di scienza triste (dismal science), coniato dallo scrittore inglese T. Carlyle³⁹. Ma ad uno sguardo più attento questo appellativo può essere considerato in parte ingiusto: in molti dei primi economisti inglesi (certamente Smith e Malthus) era molto chiaro che la ricchezza è solo un mezzo per vivere meglio: e in un mondo che cercava ancora di uscire dall'estrema povertà questa tesi è probabilmente vera. Il professor Romano Toppan nel suo scritto *Approcci alla felicità come problema culturale*, ha cercato di dimostrare che non solo in Italia, ma anche in Inghilterra c'è una tradizione dell'economia (che arriva fino al Novecento) che distingue molto bene i mezzi (ricchezza) dai fini (felicità). *“Ciò che emerge dalle ricerche su reddito e felicità mostra un quadro più complesso del proverbio, e dei suoi critici. Innanzitutto tutte le culture sanno che il denaro, da solo, non può dare felicità: se c'è un'icona della non-felicità questa è probabilmente l'avarità. Ma perché l'avarità non è felice? Perché, anche senza accorgersene, trasforma il mezzo*

³⁹ Carlyle, Thomas Saggista e storico inglese (Ecclefechan 1795 - Londra 1881). Oltre a numerose opere letterarie e storiche, scrisse saggi di rilievo per l'economia, tra i quali *Chartism* (1840) e *Past and present* (1843). Alla morale utilitaria predominante, contrappose nei suoi lavori un'austera morale individualistica. Celebre è la sua definizione dell'economia come *dismal science* («scienza triste»), a criticare la piega pessimistica presa dalla disciplina soprattutto per l'influenza di T.R. Malthus. C. contestò aspramente il calcolo utilitaristico, reso popolare da J. Bentham e seguaci, perché, a suo dire, ignorava quanto di meglio vi fosse nella specie umana. Si trattava, secondo C., di *pig philosophy*, «filosofia porcina». www.treccani.it

(denaro) in fine, e fa dell'accumulazione del denaro lo scopo principale della sua vita; una vita che poi non fiorisce, e si chiude su se stessa. Al di fuori dell'avarizia, il denaro può portare a più felicità: non occorrono molti studi per capire che quando si è nell'estrema povertà un maggior reddito porta ad una vita migliore e più felice. Ciò non è sempre vero (dipende da come quel reddito aumenta), ma i dati mostrano che in media è così. C'è però una soglia, un punto critico superato il quale il rapporto virtuoso reddito-felicità si inverte e può diventare vizioso. Perché? Non è facile accorgersi quando stiamo per oltrepassare quel punto critico (ad esempio se stiamo lavorando troppo), perché siamo sottoposti a diverse forme di inganno della nostra razionalità”⁴⁰.

La scienza economica si trova quindi ad essere contaminata dalla psicologia e dalla sociologia, che nei primi anni settanta del 900 cominciarono a riportare dati sperimentali a dimostrazione del paradosso della felicità, e cioè la correlazione tra reddito e felicità è debole, almeno nelle società più ricche (Usa e Europa). Da qui la sfida di quei primi psicologi: perché preoccuparsi troppo dell'aumento del Pil (prodotto interno lordo), se non migliora la nostra condizione di benessere? Da questi studi sono nate due correnti tra gli economisti: da una parte coloro che hanno sviluppato nuove teorie economiche per spiegare quel paradosso (e questo è il filone principale), dall'altra chi invece, afferma che l'aumento di ricchezza o il benessere materiale è ancora oggi importante, soprattutto nei paesi in via di sviluppo. Leader di questo secondo filone è l'economista indiano Amartya Sen, il quale sostiene che il sentirsi soggettivamente felice è meno importante della felicità oggettiva, cioè alla qualità della vita che la gente di fatto sperimenta (salute, educazione, libertà, diritti, etc.).

La scienza economica oggi giorno prende sempre più coscienza dell'importanza della dimensione della relazionalità, elemento in grado di spiegare anche i fenomeni economici. se l'economia resta ideologicamente ancorata ad un'idea di individuo individuale e autointeressato rischia di perdere il contatto con dinamiche sociali molto importanti, come il movimento dell'economia sociale o

⁴⁰ Approcci alla felicità come problema culturale, Prof. Romano Toppan, Università di Verona

civile, il funzionamento delle organizzazioni, o il rapporto reddito-felicità⁴¹. Inoltre, la consapevolezza che nessuna disciplina, da sola, ha più il linguaggio per comprendere e descrivere i fenomeni sociali nella loro complessità ha fatto sì che la collaborazione tra economia, psicologia e sociologia diano frutti scientificamente validi. Con lo scopo di dar vita ad una scienza sociale unificata che, arricchita dalla diversità, porti ad una nuova comprensione della società, il dipartimento di Economia Politica dell'Università Milano-Bicocca ha creato un centro interdipartimentale (Ciseps) per lo studio del benessere, del comportamento e della razionalità. Studiosi di diverse discipline lavorano fianco a fianco per generare un nuovo linguaggio esplicativo e allo stesso tempo semplificato. Attraverso un dialogo multidisciplinare, psicologi, sociologi, filosofi ed economisti, danno vita ad nuovo paradigma interdisciplinare e relazionale, *“per dar conto di quel qualcosa di costitutivamente relazionale, e paradossale, che è la felicità”*⁴².

1.4.2 Il paradosso di Easterlin

Uno dei meriti di Easterlin è stato quello di aver dato vita ad un nuovo ambito di indagine che studia le determinanti del benessere integrale delle persone, le loro aspirazioni, le opportunità, le libertà, i fattori genetici, la qualità delle loro relazioni, che, oltre al reddito, influenzano il senso di soddisfazione che ognuno di noi, soggettivamente, sperimenta rispetto alla sua vita⁴³. Inoltre, in contrapposizione all'utilizzo del PIL come parametro di lettura della ricchezza di uno stato, l'economia della felicità, ha stimolato l'elaborazione di nuovi strumenti di misurazione e valutazione del benessere. In Italia, per esempio, già da qualche anno, l'Istat affianca alla rilevazione del valore del Pil, quella del Bes⁴⁴, il cosiddetto

⁴¹ Economics and Social Interaction. Accounting for Interpersonal Relations, Benedetto Gui e Robert Sugden, Cambridge University Press, 2005

⁴² Approcci alla felicità come problema culturale, Prof. Romano Toppan, Università di Verona

⁴³ L'economia della felicità e il paradosso di Easterlin, Vittoria Pelligra, il Sole 24 Ore, 15 Settembre 2019

⁴⁴ L'Istat, dal 2013, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato un approccio multidimensionale per misurare il "Benessere equo e sostenibile" (Bes) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle diseguaglianze e alla sostenibilità. www.istat.it

“benessere equo e sostenibile”, una misura complessa che integra la tradizionale valutazione della crescita economica basata sulla ricchezza economica, con indicazioni che derivano da altri domini della vita dei cittadini italiani: i diritti, l’ambiente, la salute eccetera. Una misura ancora poco utilizzata, ma che potrebbe diventare determinante nella pianificazione di interventi pubblici di politica economica che migliorino la qualità della vita dei cittadini.

Una recente indagine svolta su un campione rappresentativo di diciannove stati europei (“Looking through the wellbeing kaleidoscope: Results from the European Social Survey”), ha utilizzato un nuovo indicatore complesso di benessere, definito tenendo conto di diversi fattori individuali tra cui le competenze, la stabilità emotiva, il coinvolgimento, il senso, l’ottimismo, le relazioni, l’autostima e la resilienza, misurati per ogni cittadino del campione di tutte le diciannove nazioni europee considerate. Uno dei primi risultati è che, in aggregato, negli ultimi anni, il benessere medio dei soggetti considerati è aumentato sensibilmente in tutte le nazioni, con l’unica eccezione del 2008, in piena crisi economica. Altro dato interessante è che il benessere è aumentato maggiormente là dove era originariamente più basso. *“Sono, cioè, i gruppi più marginalizzati e vulnerabili che possono contribuire, a parità di risorse impiegate, con un impatto maggiore, alla crescita complessiva del benessere”*⁴⁵. La ricerca inoltre evidenzia cinque gruppi di attività ad alto impatto nella promozione del benessere, ovvero cinque aree a cui possono essere attuati specifici interventi pubblici. La prima area è quella delle relazioni sociali, che considera la quantità e la qualità delle nostre reti di relazioni; la seconda area si riferisce alla qualità dell’ambiente naturale attorno a noi e alle possibilità che il nostro stile di vita; la terza area riguarda tutte quelle attività che hanno a che fare con il processo, formale o informale, di apprendimento continuo che valorizza la nostra capacità di mobilitare le proprie risorse individuali evitando i rischi della marginalizzazione sociale. La quarta area di intervento è quella che riguarda l’attività fisica e il suo impatto sulla salute, sull’invecchiamento attivo e di qualità. L’ultima area di attività considerata è quella del “dare”, attività, cioè, attraverso le quali ci prendiamo cura, direttamente o indirettamente,

⁴⁵ L’economia della felicità e il paradosso di Easterlin, Vittoria Pelligrà, il Sole 24 Ore, 15 Settembre 2019

regolarmente o anche solo saltuariamente, degli altri. Volontariato, cura, cittadinanza attiva, impegno sociale “*contribuiscono a produrre esternalità positive e a preservare tutti quei beni comuni che hanno un impatto fortissimo, e sempre più lo avranno, sulla qualità della vita di tutti noi*”⁴⁶. La dimensione della cura verso il prossimo diventa un’attività edificante che conferisce senso alle esistenze stesse, generando felicità e uno stato di benessere sia in chi la mette in atto, sia in chi la riceve.

Dimensione materiale e relazionale non sono inscindibili in quanto generatrici di uno sviluppo umano integrale che conduce ad una vita significativa e al contempo soddisfacente. Una strategia vincente non può prescindere da politiche di welfare combinate ad azioni individuali, collettive e solidali, e l’Europa è chiamata ad agire non soltanto in un’ottica monetarista, bensì definendo un progetto di benessere integrale dei propri cittadini.

Tra le ricadute di natura applicativa degli studi sull’economia della felicità troviamo il progetto “Mappiness”⁴⁷, basato su una app per smartphone che consente di raccogliere dati relativi al benessere soggettivo di decine di migliaia di cittadini inglesi. I dati di Mappiness, sono destinati a finalità scientificamente produttive come lo studio pubblicato qualche tempo fa sull’*Economic Journal*, da Alex Bryson e George MacKerron e intitolato “*Are you happy when you work?*”⁴⁸. I due economisti analizzano l’impatto delle attività lavorative sul benessere delle persone, misurando, proprio grazie ai dati istantanei, le valutazioni soggettive durante le varie attività giornaliere tra cui anche il lavoro.

⁴⁶ L’economia della felicità e il paradosso di Easterlin, Vittoria Pelligra, *il Sole 24 Ore*, 15 Settembre 2019

⁴⁷ «Mappiness», l’app che misura la nostra felicità-infelicità nel lavoro, Vittoria Pelligra, *Il Sole 24 Ore*, 21 Luglio 2019

⁴⁸ *Are You Happy While You Work?*, Alex Bryson George MacKerron, *Economic Journal*, 15 Aprile 2015

2. LE ORGANIZZAZIONI CHE CAMBIANO

Abstract

Il nuovo paradigma interpretativo dei processi sociali si fonda sulla persona, come risorsa strategica per il funzionamento di un'organizzazione. L'individuo in tutta la sua totalità diventa il parametro con cui misurare la realtà, causa del cambiamento e allo stesso tempo competenza strategica in grado di leggere, controllare e rispondere al mutamento in maniera efficace. Il settore delle Risorse Umane negli ultimi decenni ha visto un notevole sviluppo, fino ad assumere un'importanza vitale all'interno dell'organizzazione stessa sia nel settore privato che in quello pubblico. Anche la pubblica amministrazione è stata inglobata nel processo di cambiamento in corso cercando di superare l'aspetto burocratico descritto da Weber. Cambiamento organizzativo e capitale umano non possono prescindere dalla valorizzazione delle competenze soft affinché il lavoratore e l'organizzazione stessa raggiungano performance di successo. Il capitolo presenta il tema del cambiamento organizzativo alla luce dei nuovi modelli di gestione incentrati sul ruolo strategico delle Risorse Umane e sullo sviluppo delle competenze trasversali in ogni processo organizzativo.

Abstract

The new interpretative paradigm of social processes is based on the person, as a strategic resource for the operation of an organization. The individual as a whole becomes the parameter with which to measure reality, the cause of change and, at the same time, a strategic competence able to read, control and respond to changing efficiently. The human resources sector in the last decades has seen a remarkable development, up to assume a vital importance within the organization itself in both the private and public sectors. The public administration has also been incorporated into the process of change in progress, trying to overcome the bureaucratic aspect described by Weber. Organizational change and human capital can not be separated from the enhancement of soft skills, so that the worker and the organization achieve success. The chapter presents the theme of organizational change in light of the new

management models focused on the strategic role of Human Resources and on the development of transversal skills in each organizational process.

Resumen

El nuevo paradigma interpretativo de los procesos sociales se basa en la persona, como recurso estratégico para el funcionamiento de una organización. El individuo como un todo se convierte en el parámetro con el cual medir la realidad, una causa de cambio y, al mismo tiempo, una competencia estratégica capaz de leer, controlar y responder al cambio de una manera efectiva. El sector de recursos humanos en las últimas décadas ha visto un desarrollo notable, hasta asumir una importancia vital dentro de la propia organización, tanto en el sector privado como en el público. La administración pública también se ha incorporado al proceso de cambio en progreso, tratando de superar el aspecto burocrático descrito por Weber. El cambio organizacional y el capital humano no pueden separarse del mejoramiento de las habilidades blandas, de modo que el trabajador y la organización logren el éxito. El capítulo presenta el tema del cambio organizacional a la luz de los nuevos modelos de gestión centrados en el papel estratégico de los Recursos Humanos y en el desarrollo de habilidades transversales en cada proceso organizacional.

2.1. Il cambiamento organizzativo

Utilizzando un'ottica meccanicistica, da sempre gli studiosi hanno definito la competenza manageriale in termini di controllo, stabilità, uniformità ed efficienza, con la convinzione che l'aumento di regole e procedure standardizzate aumentino il successo dell'organizzazione. Nonostante l'impegno costante nel pianificare interventi strutturati per il contenimento dei rischi, *“l'inatteso”*, descritto brillantemente da Weick e Sutcliffe⁴⁹, irrompe prepotentemente sulla scena economica contemporanea sia a livello macro che micro. *“La dinamicità e l'incertezza che caratterizzano l'epoca attuale pongono dunque importanti*

⁴⁹ Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2010). Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo. Milano: Raffaello Cortina Editore

interrogativi rispetto a come e perché, di fronte ad un drastico cambiamento, alcune organizzazioni, molto più di altre, riescano a preservare funzioni e strutture, e a rafforzare la propria posizione in previsione delle sfide future” (Weick e Sutcliffe, 2010).

Il *potenziale organizzativo* è l'elemento essenziale, all'interno di un'organizzazione per prevedere il suo sviluppo nel futuro. Partendo dal presupposto che la diagnosi e il monitoraggio del funzionamento dell'organizzazione è uno strumento di gestione, monitorare le proprie risorse interne è un'attività strategica per attivarle e renderle più appropriate agli obiettivi fissati, evitando così il rischio di astrazione. Valutare non solo le risorse materiali, ma soprattutto quelle intangibili che risiedono negli attori che partecipano al processo produttivo resta la più grande sfida che le organizzazioni si trovano a fronteggiare. Pertanto per misurare queste risorse è necessario riprogettare gli interventi guardando al processo e non al prodotto, ripensare l'equilibrio fra l'unità e la complessità, il rapporto fra le singole specializzazioni e la unitarietà fra i vari livelli dell'organizzazione.

Le diverse tipologie organizzative (a legami laschi o stretti) rispecchiano funzionamenti differenti (Weick 1976), e proprio nelle organizzazioni a legami stretti che le attività non possono essere compiute in modo indipendente, bensì sono il risultato di una integrazione tra competenze. La dimensione sociale, la condivisione e l'integrazione delle competenze (ciò che si è, ciò che si sa e ciò che si fa) di un'organizzazione diventano una vera e propria risorsa immateriale da gestire in maniera virtuosa. La gestione del cambiamento organizzativo è di solito più complessa rispetto ai singoli individui perché è attraverso i suoi lavoratori che avviene l'assimilazione di modelli di comportamento e schemi di decisione e di azione acquisiti e consolidati. La routine alla base della cultura organizzativa è fatta da comportamenti proceduralizzati, regole e proprio per questo potrebbe essere un limite per l'apprendimento organizzativo (learning organisation, Senge P.), cioè la capacità da parte dell'organizzazione di rispondere agli stimoli dell'ambiente fronteggiando il non conosciuto e imparando dal passato.

Il potenziale di un'organizzazione va diagnosticato e monitorato non solo in virtù di schemi e regole, ma necessita di un controllo dei comportamenti dei membri che

partecipano al processo produttivo, con uno sguardo soprattutto ai legami interni che veicolano e implementano le competenze.

2.1.1 La resistenza al cambiamento

Una società della conoscenza che genera costantemente se stessa ad una velocità fino a qualche tempo fa inspiegabile, induce le organizzazioni a misurarsi costantemente con il cambiamento senza poter esimersi da esso, necessitando di un'infrastruttura consapevole e in grado di gestire in maniera proattiva tale dinamica. é proprio sulla consapevolezza che parte la riflessione di Weick e Sutcliffe rispetto alla gestione dell'atteso nel mondo delle organizzazioni, sottolineando come le aspettative possono danneggiare un'infrastruttura che non sia in grado di individuare e leggere anche le più piccole criticità per non compromettere l'affidabilità della performance. La consapevolezza infatti, risiede nel rimanere sensibili alle attività in corso, nel mantenere la capacità di resilienza e nel trarre vantaggio dalla competenza. L'elemento abitudinario e ripetitivo delle aspettative porta con sé il pericolo di incappare in vicoli ciechi che non permettono di cogliere la portata di avvenimenti inattesi. per fronteggiare le insidie degli eventi inattesi, le organizzazioni devono sviluppare una consapevolezza potenziata, *mindfulness*⁵⁰ in grado di cogliere segnali rivelatori rispetto all'inadeguatezza delle aspettative originarie e attuare strategie di recupero. Il concetto di *mindfulness* può essere considerato una strategia di risposta alla routine delle aspettative (Olson, Roese, Zanna, 1996). Cercando erroneamente informazioni e prove che confermino le nostre aspettative tralasciamo ciò che invece non le conferma, ma che potrebbe essere una fonte di informazioni per la soluzione alle situazioni problematiche. Dirigersi verso le aspettative rassicuranti ci allontanano da quelle problematiche, nelle quali invece risiede l'inatteso. Prendere le distanze da ciò che è familiare (aspettative rassicuranti) genera comportamenti differenti nella comprensione e gestione del cambiamento che vanno dall'accettazione alla resistenza.

La resistenza al cambiamento è uno dei fenomeni che più caratterizza lo svolgimento di progetti di cambiamento e miglioramento organizzativo.

⁵⁰ definita da Weick come una ricca consapevolezza del dettaglio discriminante

Modificare abitudini e stili in ambito lavorativo è una cosa molto difficile in quanto vengono consolidate con il tempo e su cui si costruisce la cultura organizzativa. Tra le motivazioni della resistenza al cambiamento troviamo:

- Il rischio dovuto all'incertezza della direzione da percorrere genera preoccupazioni maggiori rispetto alla chance di mantenere le cose così come sono;
- La familiarità con pratiche e stili lavorativi che generano identità professionale;
- L'impossibilità di immaginare una ridefinizione del proprio ruolo nell'organizzazione, generando preoccupazione per la perdita della propria identità professionale;
- Il senso di estraniamento e stress che il cambiamento genera nel creare nuove abitudini lavorative.

Un attento management deve prendere in considerazione la dimensione soggettiva, emotiva e relazionale dei membri dell'organizzazione per limitare al minimo i rischi di una diminuzione lavorativa e del commitment organizzativo, favorendo un change oriented behavior promuovendo l'iniziativa, la proattività e il coinvolgimento dei dipendenti nella ridefinizione degli obiettivi aziendali (Crant, 2000).

Per poter affrontare la resistenza al cambiamento in modo costruttivo bisogna considerare tre tappe fondamentali:

1. *nella fase denominata “Disgelo” vengono messe in discussione le abitudini e i comportamenti attuati fino al quel momento;*
2. *nella fase di “Cambiamento” vera e propria vengono presentati i nuovi comportamenti da adottare;*
3. *la ripetizione routinaria di tali comportamenti che porta al consolidamento di nuove prassi lavorative è l'ultima fase definita di “Ricongelamento”.*

Tali passaggi consequenziali permettono a dipendenti di familiarizzare gradualmente con gli elementi nuovi generati dal processo di cambiamento, abbandonando i vecchi schemi comportamentali per adottare nuove prassi⁵¹.

2.1.2 Le forze che rendono possibile il cambiamento

Le cause che producono un **processo di cambiamento organizzativo** possono essere definite **spinte**, intese come forze che permettono il passaggio nel tempo da uno stato presente A ad uno stato futuro B (Quaglino 1990). Queste spinte possono essere interne, esterne e individuali (Furmaham, 1997; Schermerhorn, Hunt, Osbor, 1997).

- *Le **spinte esterne** che sollecitano gli attori organizzativi sono ad esempio l'introduzione di nuove tecnologie, le caratteristiche della forza lavoro, le pressioni socio-politiche economiche ed istituzionali circoscritte ad un dato periodo.*
- *Le **spinte interne** sono invece contestuali e connesse alla gestione delle risorse umane (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999). Sono difficilmente rintracciabili perché rimandano alla relazione individuo - organizzazione, come la motivazione e la soddisfazione lavorativa;*
- *Le **spinte individuali** invece sono legate alla persona e al suo percorso lavorativo, come la carriera, lo sviluppo dei ruoli lavorativi, la transizione nel mercato del lavoro (Fraccaroli, 1998).*

Il processo di cambiamento, nella sua complessità, mette in gioco tutte le dimensioni di cui si compone, dall'individuo, alla collettività, all'organizzazione nella sua totalità, chiedendo un adeguamento della struttura alle esigenze esterne ed interne. La diagnosi delle diverse criticità coinvolge tutti gli attori nella ridefinizione di piani d'azione efficaci. Vedere nel cambiamento e nelle trasformazioni da mettere in atto un'occasione di sviluppo rappresenta la chiave di

⁵¹ Piccardo C., Colombo L., Benozzo A., (2009) Cambiamento e sviluppo organizzativo, in Psicologia delle organizzazioni, Argentero, Cortese, Piccardo (a cura di) Raffaello Cortina Editore

volta per una gestione corretta ed efficace in grado di generare un vantaggio competitivo.

2.2 Human Resource: ruolo strategico per il successo aziendale

Partendo dagli studi condotti da Mintzberg, possiamo definire l'organizzazione *come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti*⁵². Appare determinante l'utilizzo di due concetti chiave, la divisione del lavoro e il coordinamento, per definire ogni attività umana organizzata. L'utilizzo di mezzi finalizzati alla produzione non è più sufficiente a spiegare il livello di complessità raggiunto dall'organizzazione moderna, in quanto ha raggiunto sempre maggiore peso la componente umana del lavoro, il cui coordinamento migliora notevolmente la performance lavorativa.

L'impresa quindi deve essere considerata un sistema sociale in cui prestano la loro opera risorse umane e tecniche (mezzi di produzione) assumendo la forma di un sistema aperto di tipo socio-tecnico. Il coordinamento tecnico non può prescindere da un'organizzazione e pianificazione delle attività lavorative relativo all'utilizzo del capitale umano. Il fattore umano rappresenta una risorsa preziosa commisurata alla qualità dell'organizzazione stessa, strumento competitivo in grado di migliorare il contesto lavorativo e il raggiungimento di elevati standard di prodotto. L'innovazione introdotta nel capitale tecnologico aziendale va di pari passo con le innovazioni di processo nella gestione del personale.

Il contributo di diverse scienze, tecniche e sociali permette quindi di pianificare azioni che hanno come punto di riferimento "la complessità del lavoro inteso come attività socialmente e storicamente determinata, che si svolge in un contesto dove le asimmetrie di potere rendono assai precaria l'esperienza personale dei lavoratori" (Chmiel 1998). La psicologia del lavoro è chiamata proprio alla sfida della gestione delle risorse umane in contesti oggi turbolenti e complessi. Le *risorse umane* costituiscono un elemento critico per la realizzazione dei fini aziendali e per

⁵² Mintzberg H., (1983) Structure in Fives. Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall

il raggiungimento delle condizioni di efficienza del sistema, ma al contempo rappresentano un elemento di distinzione tra le imprese per sopravvivere nel mercato globale.

Parlare di "gestione strategica delle risorse umane", vuol dire ribadire la centralità del personale nella definizione degli obiettivi aziendali sottolineando l'importanza della dimensione sociale e relazionale del processo produttivo e mettendo in relazione il benessere del dipendente con la performance aziendale in termini di creazione di valore economico.

Le risorse umane con il loro bagaglio di Know-how, influenzano notevolmente l'organizzazione nel raggiungimento dei fini aziendali, diventando esso stesso valore per l'impresa. Se negli anni 50/60 la Psicologia del lavoro studia prende in considerazione i sentimenti, gli atteggiamenti, le condotte e processi sociopsicologici e le prestazioni lavorative dei membri (Chmiel, 1998), con l'aumento della complessità sociale tale approccio non basta più spiegare il funzionamento aziendale. È con l'avvento della Psicologia delle organizzazioni che diventa determinante la dimensione relazionale e sociale del lavoro, considerando le persone come "membri di gruppi e le organizzazioni come costruzioni collettive [...] l'attenzione è posta sulle percezioni sociali reciproche, sui meccanismi di influenza sociale, sulle comunicazioni intergruppi, in particolare sulla cooperazione e sul conflitto, sul potere organizzativo, sui processi di decisione sociale e di negoziazione, sulla progettazione organizzativa, sulle valutazioni di efficacia e efficienza" (Sarchielli, 2003)⁵³. Analizzando quindi il rapporto uomo - lavoro, il rapporto uomo - ambiente sociale e il rapporto individuo organizzazione, possiamo affermare che "la Psicologia delle organizzazioni ha focalizzato il proprio oggetto di studio sviluppando interventi sui processi microsociale nell'organizzazione" (Pedon, 2002). Grazie a questo importantissimo cambio di paradigma nella lettura delle dinamiche organizzative, che possiamo comprendere il valore della gestione strategica delle risorse umane nel raggiungimento di elevati standard di

⁵³ De Carlo N. A., Maeran R. (2008) Storia, sviluppo e prospettive professionali in psicologia del lavoro, in Psicologia del Lavoro, Argentero P., Cortese C., Piccardo C., Raffaello Cortina editore

performance. Da qui la necessità di valutare non soltanto l'operato dei dipendenti ex-post, bensì pianificare interventi di valorizzazione del fattore umano ex-ante

2.2.1 La risorsa del manager: sé stesso e l'uomo

Da sempre la letteratura si è occupata di descrivere il ruolo “del capo” rispetto ai suoi compiti, ai suoi tratti psicologici e alla relazione con i suoi dipendenti. Già nell'antica Grecia Aristotele ci dice che il “capo ideale” non esiste, ma è possibile delineare i tratti caratteristici di una guida che conduce il gruppo al raggiungimento dell'obiettivo. partendo dalla considerazione che gli elementi portanti del rinnovamento organizzativo risiedono nell'intreccio tra azioni di macro - organizzazione e modalità di lavoro con lo sviluppo di azioni di coinvolgimento, delega e responsabilizzazione, al fine di garantire tale cambiamento è necessario il coinvolgimento dei manager a tutti i livelli aziendali. Un alto livello di cultura manageriale non può prescindere dal rapporto costante con una risorsa specifica: *l'uomo*. La particolarità di tale risorsa risiede proprio nella sua natura umana, dove materia e intelletto generano un'esistenza complessa in cui le variabili conducono a risultati inattesi. Paradossale è affidare alla componente umana così variabile e complessa, il successo / insuccesso dell'organizzazione. Sarebbe più semplice puntare su progresso tecnologico e risorse materiali, ma non basterebbero da soli a garantire elevati standard di produttività. Gestione di un individuo significa agire sullo sviluppo personale, e dalle azioni di valorizzazione che il management adotta dipende l'evoluzione del soggetto come risorsa produttiva. Il manager si trova proprio a sciogliere tale nodo evolutivo da individuo a risorsa, e il modo in cui pianifica, coordina e gestisce determina il raggiungimento delle mete aziendali.

I comportamenti, gli atteggiamenti dei dipendenti rispecchiano l'operato del management, se il manager riuscirà a sviluppare i propri dipendenti nella giusta direzione, se li aiuterà a crescere e a diventare persone più complete e ricche sul piano personale e professionale allora sarà in grado di sviluppare anche se stesso.

Dal punto di vista della gestione del personale, il manager

- trasferisce i valori aziendali ai membri dell'organizzazione

- accresce la percezione del livello di autoefficacia nell'attuare i compiti affidati
- pianifica e condivide gli obiettivi con i dipendenti
- orienta gli altri al raggiungimento dei risultati
- da feedback produttivo
- aiuta il personale a trarre valore dalle esperienze
- facilita la comunicazione interna.

Oggi giorno cresce sempre più la fiducia che le aziende ripongono nel management, chiedendo loro elevati livelli di competenze sociali e gestionali.

Coerentemente con tali richieste organizzative al manager si richiede essenzialmente, di essere ottimi leader. La letteratura manageriale ha a lungo trattato questo topic cercando capire se siano ruoli diversi o affini; a lungo è stato detto che la leadership inizia dove il management, con i suoi sistemi e controlli, finisce, ma alla luce delle esperienze pratiche dal mondo organizzativo, appare evidente come i due ruoli convergono, si contaminano varcano confini deboli. Autieri (1998) descrive schematicamente le differenze tra management e leadership.

Il manager:

- ❖ pianifica, dirige, controlla;
- ❖ garantisce proverbialità e ordine per far fronte alle normali esigenze di prodotti e servizi;
- ❖ organizza e struttura le proprie risorse per poter attuare i piani previsti.

Il leader:

- ❖ promuove il cambiamento per far fronte alle sfide economiche e sociali;
- ❖ pianifica la vision aziendale e motiva i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi fissati;
- ❖ ispira impegno lealtà e commitment, mobilita le proprie energie cognitive e attraverso l'adesione dei membri del gruppo realizza la mission aziendale.

Mettendo da parte la visione deterministica e razionale del mondo il manager accetta il cambiamento e la complessità degli eventi implementando il proprio ruolo ordinatorio e di coordinamento con una leadership efficiente ed efficace. Per riuscire a comprendere bene le proprie risorse deve partire dalla comprensione di se stesso e mobilitare le proprie attitudini, conoscenze ed abilità per raggiungere performance di successo. Infatti anche lui fa parte delle risorse e quindi deve curare lo stile manageriale, le sue skills, i suoi punti forti e deboli, oltre a quelli delle persone che dirige. Lavorerà sulla motivazione, sullo stile manageriale da adottare a seconda delle circostanze e sulle ricadute che il comportamento in ambito lavorativo genera nel contesto ambientale.

Nella prospettiva di cambiamenti interni ed esterni all'impresa, nelle contraddizioni del mercato globale, il manager dovrà adottare uno stile di leadership trasformazionale⁵⁴. Secondo gli autori Bennis, Tichy, Bass e Avolio tale stile è caratterizzato dalla considerazione individualizzata di ogni dipendente, guardando ai bisogni dei singoli per ottimizzare le prestazioni; dalla stimolazione intellettuale favorendo la creatività come modalità di risoluzione di situazioni problematiche riesaminando prassi e funzionalità; dalla leadership ispirazionale incrementando ottimismo e fiducia e attraverso un atteggiamento proattivo e una comunicazione efficace getterà le basi per creare un clima positivo e favorevole alla produzione intellettuale; dall'influenza idealizzata che genera l'identificazione dei collaboratori attraverso l'esempio e implementerà in essi la capacità di essere leader di se stessi.

2.2.2 Il ruolo delle risorse umane nelle organizzazioni

Il concetto di human resources è stato introdotto per la prima volta da Miles nel 1965 superando gli studi classici in materia di organizzazione e gli studi elaborati da Mayo negli anni 20 con le human relations. Le teorizzazioni di Miles poggiano sull'attenzione che i manager devono porre nella gestione di ciascuna persona intesa come portatore di valori e conoscenze; il ruolo del manager non è più solo quello di dirigere ed ordinare, risiede nel creare le condizioni di un ambiente lavorativo in

⁵⁴ Autieri E. (1998) Management delle Risorse Umane, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA

cui utilizzare e valorizzare le persone come risorse. Tali studi, in accordo anche con il lavoro di Drucker hanno gettato le basi dello Human Resources Management (HRM) che rintraccia nella gestione strategica del fattore umano la reale capacità di fare innovazione. Sebbene alcune realtà aziendali abbiano sposato in maniera debole tali concetti, esistono realtà in cui le teorie sono diventate prassi operative innovative e di successo. In tali realtà si è passati dalla compliance al commitment, da logiche meccaniche e top-down a strutture organiche e decentralizzate caratterizzate da ruoli flessibili e comunicazione bottom-up. Da politiche organizzative di rispetto dell'efficienza produttiva a modelli innovativi di promozione di forza lavoro adattiva, in miglioramento continuo e orientate al raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso la valorizzazione delle risorse umane. Il corso della storia ha visto la contrapposizione di correnti diverse che pongono l'accento talvolta sul concetto di risorsa e talvolta su quello di umano: la coesistenza di prospettive orientate allo strumentalismo utilitaristico e prospettive dirette verso l'umanesimo valorizzante (Hendry e Pettigrew, 1990) hanno contribuito a definire un piano teorico di riferimento ricco e variegato. Entrambe le due tendenze, *labour resources* e *resourceful humans*, che promuovono l'una l'utilizzazione della risorsa e l'altra l'adesione e lo sviluppo della risorsa stessa, nella complessità del fenomeno non possono essere scisse in quanto contribuiscono ad una lettura critica del ruolo della direzione delle risorse umane⁵⁵.

Dopo le fasi di sviluppo industriale che hanno visto prevalere i complessi problemi della tecnologia e della commercializzazione dei beni prodotti, nella gestione aziendale si sono da tempo imposti i problemi di amministrazione del fattore umano, e alla loro migliore soluzione sono legati i maggiori successi imprenditoriali.

Impiegare e valorizzare sistemi di gestione, cultura, stili di comando che lascino affermare la personalità dei propri collaboratori ha permesso alle organizzazioni di migliorare il business in cui operano; discrezionalità, libertà ed autonomia della risorsa umana divengono le nuove connotazioni della sua centralità nell'impresa e

⁵⁵ Coccozza A., (2006) Direzione risorse umane, Franco Angeli editore

costituiscono le fondamenta su cui costruire la professionalità, le competenze e il vantaggio competitivo dell'organizzazione. Negli ultimi anni non sono state introdotte solo nuove tecnologie, ma si è assistito anche a dei cambiamenti nel campo dell'organizzazione del lavoro che ha generato la necessità di avere a disposizione nuove professionalità. Per tale motivo si sono delineati nuovi ruoli e sono emersi nuovi bisogni e nuovi valori dell'individuo, il quale da parte sua non offre più semplicemente forza lavoro, ma skills, professionalità, flessibilità e chiede di essere valutato per le sue qualità.

La capacità dei manager di fronteggiare il cambiamento e di coordinare il sistema organizzativo decreta il successo dell'impresa moderna quanto il set di competenze tecniche del personale.

Al lavoratore del futuro saranno richieste doti umane, capacità e cultura per affrontare e gestire il cambiamento e saranno fondamentali quindi iniziativa personale, problem solving, cultura sistemica, creatività, socialità e lavoro in team, capacità organizzativa, conoscenza di più linguaggi e curiosità intellettuale, professionalità e autoefficacia.

2.2.3 Management strategico delle risorse umane

Il valore strategico del management delle risorse umane, risiede nella lettura *strumentale* e *costitutiva* del ruolo.

Strumentale quando è intesa come un insieme di sistemi, tecniche e modelli che servono a far funzionare la struttura organizzativa in modo coerente rispetto agli obiettivi strategici, in cui appunto gli obiettivi individuali e organizzativi convergono.

Costitutiva quando è concepita come un'attività di *general management*, ovvero funzionale al ruolo di ogni manager. Ciò significa adattare le risorse umane ai suoli aziendali e non il contrario.

Secondo la teoria della direzione strategica, le prestazioni sono il risultato di tutte le funzioni delle risorse umane che consistono nel selezionare le persone più adatte allo svolgimento di una certa mansione, nel motivare i dipendenti, nel formare e

provvedere allo sviluppo dei dipendenti in un'ottica di miglioramento continuo e nel valutarli per definire le ricompense. In base a ciò la DRU mette in atto una serie di processi gestionali strategici (Cocozza, 2006):

- reclutamento e selezione interna per una migliore adesione di risorse e ruoli professionali;
- valutazione delle prestazioni per gestire problemi e potenzialità;
- distribuzione delle ricompense per livelli di performance per motivare i dipendenti;
- pianificazioni del carrier design
- seconda valutazione per giustificare l'attribuzione delle ricompense
- analisi del fabbisogno formativo per programmare azioni di sviluppo e carriera
- pianificazione di interventi formativi che preparino i dipendenti a migliorare la propria carriera professionale e a ricoprire nuovi ruoli organizzativi.

Tali azioni sono mosse da una logica di miglioramento continuo che rappresenta valore tanto per i dipendenti quanto per l'organizzazione stessa. Miglioramento nella gestione delle risorse umane contribuisce a migliorare le prestazioni lavorative, incrementando la produttività e quindi la competitività dell'organizzazione nel mercato.

2.3 Settore pubblico VS Settore privato

Tra gli indicatori più accreditati per caratterizzare la variabilità ambientale vi è quello della velocità con la quale si susseguono i cambiamenti. Ansoff classifica la turbolenza ambientale come incrementale o come discontinua. Si parla di turbolenza incrementale “quando i cambiamenti sono una logica evoluzione del processo di cambiamento storico e la velocità di cambiamento nell'ambiente è inferiore alla velocità di risposta all'ambiente”; mentre la turbolenza discontinua avviene “quando il cambiamento avviene in modo discontinuo e la velocità del cambiamento nell'ambiente è superiore alla velocità di risposta dell'azienda”. In entrambi i casi le organizzazioni devono reagire e trovare risposte efficaci mediante

scelte strategiche. La pubblica amministrazione è coinvolta, alla stregua delle aziende, nel processo in corso, al fine di proporre un modello interpretativo nuovo, ossia un nuovo modo di pensare ed intendere l'amministrazione per lo sviluppo del ruolo e delle finalità dell'ente. L'obiettivo è quello di realizzare un sistema organizzativo più efficiente per ottimizzare tutte le risorse, umane ed economiche, per produrre prodotti e servizi a reale garanzia del cittadino oltre al rafforzamento della relazione di fiducia tra cittadino ed istituzioni, assicurando la trasparenza e la partecipazione. In passato le funzioni di pianificazione strategica erano combinate e subordinate alle funzioni di erogazione dei servizi. La struttura era adeguata a fronteggiare le richieste di un ambiente relativamente stabile senza fronteggiare la progettazione di risposte nuove a necessità nuove, e inoltre non favoriva l'integrazione e il coordinamento tra le diverse unità e i diversi strumenti gestionali. Le amministrazioni adesso, si stanno trasformando, seppur lentamente, da amministrazioni che gestivano tutti i servizi in proprio, a amministrazioni che gestiscono le policy delle politiche pubbliche dove l'erogazione del servizio è una delle componenti principali. Il vecchio paradigma del modello burocratico si rifà al rispetto delle norme e delle procedure altamente standardizzate e mira al mantenimento e alla conservazione. La struttura piramidale è caratterizzata da una funzione accentrata sui vertici, scarsa delega, scarsa reattività ai cambiamenti e da una leadership di tipo direttivo. Il modello telocratico è la naturale evoluzione di quello precedente che meglio si adatta al contesto turbolento odierno. La strategia innovativa è orientata agli obiettivi piuttosto che alle norme e al cambiamento rispetto al mantenimento; la struttura è reticolare con funzioni decentrate, presenta maggiore capacità di delega e la leadership è di tipo partecipativo.

Solo negli ultimi anni, nel contesto pubblico si sono palesate importanti spinte all'innovazione, dovute per lo più alla maturazione di un complesso di circostanze che brevemente potremmo individuare nei seguenti fattori:

- di ordine politico, come l'Unione Europea, che porta con sé la possibilità, oltre che l'obbligo, di confrontarsi con altre realtà;

- di ordine economico, in particolare derivanti dall'ingresso della moneta unica che, costringendo ad una gestione non in perdita della spesa pubblica, ha stimolato un acceso dibattito sul ruolo del servizio pubblico nella società;
- di ordine tecnologico, per la maggiore facilità di accesso alle informazioni e di trattamento delle stesse, capaci di creare nuove aspettative di efficacia e di efficienza negli utenti dei servizi forniti dalla Pubblica Amministrazione;
- di ordine normativo, avendo assistito, negli ultimi anni, ad un proliferare di leggi destinate alla Pubblica Amministrazione e dettate nell'ottica della qualità.

Da circa un decennio a questa parte è venuto a mutare il contesto entro il quale le organizzazioni pubbliche si erano, sino ad allora, trovate ad operare. L'esigenza di adeguarsi alla mutata realtà impone l'adozione di nuovi e più efficienti modelli organizzativi, impone pure di innalzare il livello qualitativo delle prestazioni e di gestire la produzione secondo schemi competitivi.

2.3.1 I presupposti normativi del cambiamento

Alle esigenze di innovazione descritte in premessa rispondono, sul piano normativo, numerosi interventi; ci limiteremo perciò a segnalare quelli che hanno inciso in maniera pregnante sull'organizzazione degli uffici. Si citano leggi ormai note, come la 241/90 e il D.Lgs. 29/93, l'una sul procedimento amministrativo, l'altra sulla *cd. privatizzazione del pubblico impiego*, che introducono obiettivi espliciti di efficacia ed efficienza, nonché di trasparenza.

In effetti, in Italia, la legislazione riformista ha fatto i primi passi proprio all'inizio degli anni '90, oltre che con le già citate leggi, con la 142/90, sulla riforma degli enti locali, recentemente abrogata dal Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti Locali, D.Lgs. n. 267/00, e poi con le c.d. Bassanini, che hanno toccato un po' tutti i settori del diritto amministrativo.

Sul piano del miglioramento continuo dei risultati della produzione si colloca il D.Lgs n. 286/99 (*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di*

monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L.15 marzo 1997, n. 59). Lo stesso decreto introduce, tra l'altro, la Carta dei Servizi Pubblici, adempimento normativo a cui tutti gli Enti pubblici sono chiamati a rispondere. Si tratta di un patto-contratto che l'Ente erogatore attua con i propri utenti attraverso un documento pubblico in cui dichiara quali servizi offre e con quali standard di qualità e quantità si impegna a fornire.

La normativa ha comportato pure forti conseguenze sul fronte dei rapporti Stato-cittadino; se prima il cittadino subiva le scelte dell'amministrazione, ora è la Pubblica Amministrazione a doversi adeguare alle esigenze dell'utenza e a dover fornire un servizio sempre più congruo. Basti pensare a come si è evoluto il modello del rapporto amministrazione-cittadino: da un atteggiamento di supremazia della Pubblica Amministrazione, oggi si è passati ad una amministrazione per accordi, in cui il cittadino è capace di intervenire per una soluzione concordata del procedimento amministrativo.

Dalla normativa emerge quindi la centralità del cittadino/cliente e delle sue esigenze. Nel progettare ed erogare i servizi, la Pubblica Amministrazione deve oggi tener conto di tali richieste e modellare la produzione in funzione della soddisfazione del cliente. Questo comporta pure il dovere, per i soggetti erogatori, di valutare attentamente la qualità di quanto fornito, attraverso verifiche di aderenza agli standard ed al grado di soddisfazione degli utenti.

Sul fronte dei cambiamenti sociali, assistiamo ad un cittadino sempre più consapevole dei propri diritti nei confronti della Pubblica Amministrazione e sempre più esigente. Ciò è dimostrato da un'attribuzione diretta al cittadino-cliente del potere di giudizio e di controllo personale sulla qualità del servizio e dal principio del risarcimento al cliente nel caso sia dimostrato che quanto fornito sia inferiore, quanto alle caratteristiche qualitative, a quanto promesso.

2.4 Competenze e cambiamento organizzativo

In un contesto come quello appena descritto, risulta indispensabile ripensare il rapporto tra le persone e l'organizzazione, mettendo in campo strumenti gestionali e culturali in grado di sviluppare un senso di cittadinanza organizzativa che sfoci in comportamenti che supportino concretamente il raggiungimento degli obiettivi (Cuomo, Mapelli, 2007). *“I tipi di competenze richiesti per praticare occupazioni flessibili, nel complesso, non comportano un apprendimento sistematico e a lungo termine; più frequentemente, essi trasformano in svantaggio un corpo logicamente coerente e ben conformato di capacità e abitudini acquisite, che un tempo costituiva una risorsa”* (Bauman, 2002). Bauman, seppur con accezione fortemente critica, mette in risalto una problematica importante delle nuove realtà organizzative: il problema delle competenze. Fino a qualche anno fa erano le competenze tecniche, il sapere e il saper fare, alla base della ricerca dell'eccellenza da parte dell'organizzazione e venivano sviluppate all'interno di essa. *“Gli individui che entravano nelle diverse realtà organizzative o che le conoscevano dall'esterno sviluppavano le proprie competenze recependo le dall'ambiente, dai colleghi anziani, o, ancora dal clima generale”* (Soro e Acquadro Maran, 2008, p. XII). Tale presupposto vale ancora oggi, ma per aderire ai mutevoli processi moderni, si è creata l'esigenza di integrarlo. Alla base della ridefinizione di tale processo c'è il concetto di trasversalità e trasferibilità delle competenze. Per trasversalità si intende la caratteristica delle competenze di essere aspecifica, quindi spendibili in contesti diversi tra loro, e che permettono di svolgere mansioni o ruoli differenti (Gallo e Boerchi, 2011). Per trasferibilità si intende invece la possibilità di poter utilizzare le competenze acquisite, grazie ad un apposito processo di ristrutturazione, in un contesto o in situazioni lavorative differenti (ivi, p. 23). Inoltre le cosiddette competenze di cooperazione (Le Boterf, 2008) permettono l'emergere di performance superiori anche nei gruppi di lavoro, creando un ponte di integrazione tra le diverse competenze individuali. Riprendendo la critica di Bauman possiamo affermare che la chiave di sopravvivenza al cambiamento è nelle competenze aspecifiche, trasversali che permettono il superamento dell'obsolescenza di quelle tecniche. Le competenze trasversali permettono cioè la modifica e la riadesione delle competenze tecniche ad ogni contesto lavorativo e di vita. Per dirla con Le

Boterf (2008, p.20): *“Per un numero crescente di lavori, l’esperienza risultante dall’anzianità non basta più: diventa imperativo per chi li esercita costruire in modo permanente delle competenze nuove che non erano prevedibili e specificate all’inizio della loro carriera. La qualificazione non può più essere, dunque, uno stock iniziale da valorizzare nel tempo. È soltanto un punto di partenza per un impegno nella dinamica dell’apprendimento.”*

In un mercato globale, sempre più caratterizzato dall’inedito e dall’eventuale, essere competenti significa *“essere capace di gestire delle situazioni complesse e impreviste”* (Le Boterf, 2008, p. 45). Le Boterf (ivi, p.22) sottolinea che di fronte a queste sfide, le organizzazioni fino a qualche tempo fa, hanno erroneamente risolto le criticità attraverso l’utilizzo di procedure e dispositivi automatizzati. Il limite di tale scelta risiede nell’impossibilità di sostituire la capacità di comprensione e di interpretazione delle situazioni; inoltre per definire un professionista competente non possiamo semplicemente far riferimento al suo grado di adesione a norme procedurali e standardizzate, bensì la sua competenza si esplicherà proprio nella sua capacità di prendere buone iniziative di fronte all’imprevisto e all’inedito. Agire, infatti, *“comporta necessariamente dei rischi, perché implica il confronto con la realtà”* (ivi, p. 24) e il professionista dovrà quindi possedere le giuste competenze ed i giusti margini di manovra che gli permettano di prendere iniziative pertinenti alla situazione. Viste le nuove esigenze delle organizzazioni, le persone fondamentali per il successo dell’organizzazione sono quelle: *“capaci di prendere iniziativa e decisioni a livello locale per far fronte ai rischi e agli imprevisti; sono persone capaci di cooperare efficacemente a dei progetti decentralizzati contribuendo all’innovazione alla creazione di valore; sono dei lavoratori che mettono in gioco la loro soggettività nell’interpretazione delle prescrizioni, mettendo l’accento più sui risultati da realizzare che sulle procedure atte a raggiungerli”* (ivi, p.25). La sola competenza tecnica infatti, come sottolineano Blandino e Tartaglia (in Soro e Acquadro Maran, 2008)⁵⁶, si rivela in molti casi

⁵⁶ Soro G., Acquadro Maran D (a cura di) 2008, Competenze relazionali nelle organizzazioni, Cortina Libreria Milano

solamente un tecnicismo. Per gli autori è la “*competenza clinica*” (ivi, p. 44) a dare spessore e significato alla prestazione offerta. Ovvero “*capacità che fanno riferimento alla flessibilità mentale, all’apprendere continuamente dall’esperienza, alla gestione dei conflitti, alla creatività, alla gestione dello stress*” (ivi, p. 45) oltre che nelle tradizionali competenze relazionali ed emotive. La competenza clinica fa riferimento a capacità relative a categorie come i tratti di personalità, qualità personali, caratteristiche di natura emotiva ed affettiva che costituiscono un costrutto alla base di quella “*intelligenza sociale*” che Goleman (2006) ritiene funzionare in sinergia con quella cognitiva.

2.4.1. La gestione delle risorse umane secondo la logica dello sviluppo di competenze

I risultati che assicurano la competitività dell’impresa dipendono sempre meno dall’organizzazione formale disegnata per raggiungerli, e sempre più dalle persone in quanto tali, meno classificabili nelle caselle di un organigramma e nei confini certi e rassicuranti di una posizione, e più riferibili a ruoli in continua evoluzione, e dunque ad un sistema di competenze da mettere in campo. La letteratura manageriale definisce le competenze come le capacità delle persone di utilizzare le proprie risorse, ma anche quelle dell’organizzazione e dell’ambiente, dando luogo a comportamenti che consentono di affrontare con successo la varietà e la complessità delle situazioni di lavoro. In altre parole le organizzazioni devono individuare, mantenere e sviluppare quello che le persone sanno, quello che sanno fare e come lo sanno fare. Centralità delle risorse umane significa quindi anche centralità delle competenze che devono essere espresse per il raggiungimento dei risultati attesi. Assumere le competenze come elemento portante del sistema di gestione e sviluppo significa imparare a riconoscere e individuare costantemente nel tempo le competenze distintive dell’azienda per acquisirle e svilupparle, in modo che le persone possano assicurare ai processi aziendali il proprio contributo e sostenere la competitività anche in futuro. Valorizzare il capitale umano delle imprese vuol dire consolidare la redditività attraverso la crescita del patrimonio intellettuale e professionale dei singoli e dell’azienda nel suo insieme. Numerose imprese hanno compreso questo messaggio, e hanno introdotto il riconoscimento e lo sviluppo delle competenze dei propri membri nelle proprie strategie di sviluppo,

vedendo in esse “una via d’uscita per una situazione di crisi o semplicemente una condizione di sopravvivenza” (Le Boterf, 2008, p. 251). Le prime a cogliere nel messaggio che la letteratura organizzativa ha promosso riguardo le competenze un’opportunità di crescita e di vantaggio competitivo sono state le grandi aziende. Esse hanno sviluppato una grande varietà di pratiche nelle quali il sistema di gestione della competenza è andato a toccare, e a modificare, i sistemi di selezione e di valutazione del personale, i sistemi di formazione, i sistemi di professionalizzazione, di retribuzione, quelli di sviluppo delle carriere e quelli riguardanti la mobilità interna. La valutazione delle prestazioni centrata sui risultati a breve, non aiuta a sviluppare apprendimento, pertanto si deve orientare su come le persone svolgono la loro attività. Il potenziale si deve concentrare sulla misura con cui i singoli sono capaci di ulteriori acquisizioni di competenze ritenute critiche per l’azienda. Per attuare nella pratica gestionale questi nuovi obiettivi, si assiste ad un ripensamento e a un’evoluzione degli strumenti di valutazione tradizionali. Un approccio innovativo è quello che viene denominato “processo strategico di gestione delle competenze”. Le fasi fondamentali di tale processo, come indicato da Boccalari (in Capucci 2000)⁵⁷ sono:

- La definizione delle competenze distintive richieste dal business;
- la rilevazione delle competenze esistenti;
- la diagnosi e il confronto tra competenze richieste e possedute;
- le scelte strategiche di gestione
- la definizione di leve e piani di azione
- la patrimonializzazione delle competenze attraverso la trasmissione del know-how;
- la diffusione delle competenze da una divisione aziendale all’altra;
- il monitoraggio.

La gestione per competenze determina lo sviluppo delle competenze dei singoli che vanno così ad arricchire il patrimonio aziendale; tutto questo sposta il baricentro gestionale da capital intensive a knowledge intensive.

⁵⁷ Baccalari R., in Capucci (a cura di) Business, strategia, competenze, Guerini e associati, Milano 2000

Secondo Le Boterf, investire in una logica di competenza vuol dire per l'autore andare a toccare:

- le relazioni sociali: tramite accordi che permettano l'inserimento della formazione continua basata sulla gestione delle competenze come obiettivo sia per l'azienda che per il suo dipendente;
- i referenziali, i percorsi professionali e la mobilità interna: uscendo dalla logica dell'imprigionamento nel posto di lavoro e dell'esecuzione di compiti frammentati, concependo i referenziali come spazi di evoluzione professionale costruiti in modo partecipativo;
- i processi ed i progetti operativi: prendendo in considerazione in essi le competenze individuali, collettive e di cooperazione necessarie al loro successo;
- l'organizzazione del lavoro: ottimizzando in modo da renderla favorevole alla costruzione di competenze individuali e collettive, e assicurandogli la necessaria coerenza tra l'autonomia richiesta dai gruppi e la delega del potere corrispondente;
- il management: impegnandosi a delegare un reale potere manageriale ai servizi per l'impiego, che gli consenta di prendere decisioni sulla formazione, l'organizzazione del lavoro, la mobilità, gli incentivi economici;
- la comunicazione interna ed esterna: impegnata a svolgere un ruolo di rappresentazione cartografica che dia visibilità e leggibilità ai referenziali, alle opportunità e ai percorsi-tipo, dando una visione delle possibilità di evoluzione e organizzando un marketing per attirare talenti;
- il piano di formazione: strutturando in modo che faccia acquisire le giuste risorse, le competenze per agire su di esse e che proponga moduli a scelta per rendere possibili i progetti personalizzati;
- la valutazione e la validazione: organizzando per farle avvicinare quanto più possibile all'obiettività;
- la classificazione e la remunerazione: applicandole tramite regole esplicite e forti, con criteri solidamente stabiliti.

È chiaro nel modello di Le Boterf (2008), che gli interventi per l'introduzione della logica delle competenze nelle organizzazioni comporti una ristrutturazione totale della gestione delle risorse umane al loro interno. Essa presuppone un

capovolgimento di prospettiva che renderebbe l'organizzazione *“ciò che permette di mettere in rete e in sinergia le competenze individuali e di mestiere”* (ivi, p. 253).

3. CAREER DESIGN: PERCORSI DI CARRIERA VERSO LA DIRIGENZA

Abstract

I cambiamenti di scenario a cui la società della conoscenza è costantemente sottoposta, richiedono professionisti dal profilo smart, completamente adattivo e trasformativo, che sappiano leggere i fenomeni, anticiparne le soluzioni e ridefinire nuovi orizzonti produttivi. Il manager del futuro è la chiave interpretativa della complessità presente e non può prescindere da una formazione accademica, ma anche esperienziale adeguata al processo evolutivo in corso. Partendo dalla descrizione delle caratteristiche del manager, il capitolo tratta delle tre sfide a cui è sottoposto il manager del presente e del futuro: internazionalizzazione dei mercati, digitalizzazione del business e gestione aziendale attraverso una leadership efficace. Inoltre viene presentata un'analisi sul management contemporaneo facendo riferimento al career design come strumento di sviluppo e potenziamento delle competenze gestionali fino ad arrivare all'attualissima questione dello Smart Working, che in seguito alla diffusione del Covid-19, sta ulteriormente ridisegnando la dirigenza in termini di tecnologie, ma soprattutto di competenze soft in grado di garantire livelli di prestazione ottimali in situazioni di criticità.

Abstract

The changes in the scenario to which the knowledge society is constantly subjected require professionals with a smart, completely adaptive and transformative profile, who know how to read the phenomena, anticipate their solutions and redefine new production horizons. The manager of the future is the interpretative key of the present complexity and cannot disregard an academic training, but also an experiential one adequate to the evolutionary process in progress. Starting from the description of the manager's characteristics, the chapter deals with the three challenges facing the manager of the present and future: internationalization of the markets, digitalization of the business and corporate management through effective leadership. It is also presented an analysis on contemporary management with

reference to career design as a tool for developing and strengthening management skills up to the very current issue of Smart Working, which following the spread of Covid- 19, is further redesigning the management in terms of technologies, but above all of soft skills able to guarantee optimal performance levels in critical situations.

Resumen

Los cambios en el escenario al que la sociedad del conocimiento está constantemente sujeta, requieren profesionales con un perfil inteligente, completamente adaptativo y transformador, que sepan leer los fenómenos, anticipar sus soluciones y redefinir nuevos horizontes de producción. El manager del futuro es la clave interpretativa de la complejidad actual y no puede separarse de una formación académica, sino también de una experiencia adecuada al proceso evolutivo en curso. A partir de la descripción de las características del gerente, el capítulo aborda los tres desafíos que enfrenta el gerente del presente y el futuro: la internacionalización de los mercados, la digitalización del negocio y la gestión empresarial a través de un liderazgo efectivo. También se presenta un análisis sobre la gestión contemporánea con referencia al diseño de carrera como una herramienta para desarrollar y fortalecer las habilidades de gestión hasta el tema muy actual de Smart Working, que con la situación generada por el Covid- 19, está rediseñando aún más la gestión en términos de tecnologías, pero sobre todo de habilidades sociales capaces de garantizar niveles de rendimiento óptimos en situaciones críticas.

3.1. La figura del manager

Essere manager indica oggi qualcosa di abbastanza diverso dall'insieme di attività codificate e legittimate da prassi consolidate che definivano tradizionalmente questo ruolo; essere manager significa affrontare una complessità maggiore di quella fronteggiata fino a un decennio fa⁵⁸. Gli ultimi 10-15 anni hanno fatto

⁵⁸ COM'È CAMBIATO IL LAVORO DEL MANAGER Una "messa a fuoco" sul significato e i confini di un ruolo cruciale per l'azienda, Marco Leonzio Manageritalia.it Organizzazione - GenFeb_2005/pagg16

registrare cambiamenti importanti e sempre nella direzione di una crescente complessità che organizzazioni e persone si trovano ad affrontare. A titolo di esempio, si pensi alla competitività crescente, alla necessità di strategie sempre più flessibili e capaci di attraversare i confini dell'organizzazione con fusioni, alleanze strategiche, partnership, terziazioni; oppure ai sistemi produttivi policentrici, con parti e attività sparse nel mondo che necessitano allo stesso modo di indipendenza decisionale (come trovo fornitori affidabili in paesi molto lontani?) e integrazione (come garantiscono la coerenza di una fornitura rispetto a uno standard prefissato di qualità?); oppure, ancora, alla riduzione dei livelli gerarchici, alle spinte verso una maggiore collaborazione interfunzionale, alla definizione non sempre chiara di chi sta dentro (e per quanto tempo) o fuori dall'azienda. Si potrebbe dire che i manager che guidano le aziende si muovono sulla sottile linea tra le due dimensioni fondamentali. La coerenza rispetto all'esterno e all'interno: da una parte essi devono rendere riconoscibile nel tempo l'immagine sul mercato, la qualità del prodotto o l'affidabilità del servizio, dall'altra devono costantemente monitorare i valori condivisi e diffusi di questa organizzazione, la sua cultura e ciò che la distingue dalle altre. Il "disequilibrio" è invece il continuo guardare oltre e l'integrazione di ciò che si crede succederà nel futuro in ciò che accade oggi.

Nella difficoltà di trovare una linea strategica forte anche solo di medio periodo, l'iniziativa dei top verso il futuro viene spesso supportata da un'enfasi sui valori, che vengono offerti come fonte di identificazione (interna all'azienda e come immagine pubblica), di impegno e come origine di quei significati che il lavoro individuale non cerca più solo nell'identità professionale o nella collocazione organizzativa (che possono mutare nel tempo), ma nell'essere parte di un'organizzazione che si propone come agente sociale con una propria missione, un proprio sistema di principi che guidano l'azione e indicano cosa vogliamo e cosa invece non vogliamo fare. Norme e valori condivisi e diffusi possono dunque avere il ruolo di riferimento nell'azione quotidiana, essere una guida nelle decisioni, alzare il livello di responsabilità individuale, abbassare quello di controllo richiesto all'interno delle organizzazioni e permettere la percezione di continuità anche nel cambiamento di scenari e strategie.

I manager in Italia sono il 5,3% degli occupati (113 mila dirigenti e 441 mila quadri) e lavorano soprattutto nel settore dei servizi e nel nord del paese (67%), anche se è nei servizi finanziari che abbiamo il numero maggiore di manager rispetto al totale degli occupati (29,2%). Per la stragrande maggioranza hanno più di 45 anni (71%) e sono maschi (73%). Tuttavia, rispetto a quest'ultimo dato, la situazione delle differenze di genere nella carriera manageriale è in lento (troppo) ma costante miglioramento: a fronte di un mercato che ha perso dal 2008 al 2016 circa il 5% dei posti di lavoro manageriali, tale riduzione ha colpito in realtà il segmento maschile (-9,7%), mentre le donne sono aumentate in modo significativo (+29,4%)⁵⁹.

3.1.1 Le sfide attuali per i manager italiani

Secondo l'indagine sui manager 2018, condotta dall'Osservatorio manageriale, *“Le sfide attuali per i manager italiani sono legate a tre aspetti fondamentali: la dimensione sempre più internazionale della carriera manageriale; la digitalizzazione del business e dei processi operativi delle aziende; le trasformazioni in atto nelle strutture organizzative (per necessità sempre meno verticistiche e gerarchiche) e di conseguenza nel ruolo manageriale, dove sempre di più contano gli aspetti di leadership rispetto a quelli legati alle competenze tecnico-professionali specifiche⁶⁰”*.

Le aziende italiane mostrano consapevolezza rispetto a tali aspetti. Sono, infatti, proprio la leadership ed il change management ad essere identificate come le priorità formative del prossimo futuro, lasciando invece più indietro le competenze manageriali di base, quelle di natura operativa, che invece avevano dominato lo scenario del training manageriale negli ultimi anni.

Anche nei manager la percezione dell'importanza di queste dimensioni appare consapevole delle difficoltà che incorre. In particolare, sono *visione strategica, competenze digitali e capacità di ragionamento fuori dagli schemi* a risultare come prioritarie per il prossimo futuro. Si avverte una necessità diffusa di mobilitazione verso un modello organizzativo sempre più incerto e dominato dalla digitalizzazione. In particolare, per quest'ultimo aspetto, si rileva una significativa

⁵⁹ Osservatorio manageriale – indagine sui manager 2018

⁶⁰ Ibidem

crescita dell'importanza percepita (dal 18° al 2° posto nelle priorità formative dei manager)⁶¹.

In termini di evoluzione e cambiamento, il mercato dei manager in Italia è caratterizzato da scarsa mobilità: oltre la metà dei rispondenti all'indagine sui manager 2018 condotta dall'Osservatorio manageriale, non ha cambiato azienda negli ultimi 10 anni e l'87% di quelli che ha cambiato azienda nello stesso periodo ha fatto al massimo due passaggi. Anche per quanto concerne la carriera all'interno di una medesima organizzazione la situazione è poco fluida e la concreta opportunità di cambiamento e di crescita limitata: il 70% dei rispondenti da quando ha avuto la nomina a dirigente o a quadro ha avuto al massimo una opportunità di cambiare ruolo. Inoltre, 3 manager su 5 dichiarano di non aver avuto progressioni di carriera da quando sono stati nominati come dirigenti o quadri.

Tali rigidità negli sviluppi di carriera sono molto importanti se lette alla luce delle diverse teorie motivazionali che vedono nelle prospettive di carriera e di retribuzione uno stimolo consolidato per la prestazione del manager.

Insomma, una situazione in una certa misura di stallo, in cui le scarse prospettive di cambiamento (proficuo sul lato professionale o remunerativo) generano probabilmente una scarsa propensione al cambiamento stesso, che a sua volta, in una sorta di circolo vizioso, si riverbera in minori opportunità di crescita.

Anche rispetto alla carriera internazionale la situazione pare poco dinamica: è vero che i manager italiani per la maggior parte hanno esigenze di lavorare parte del loro tempo all'estero (66%), ma ancora in pochissimi (15%) hanno esperienze come espatriati o stanno all'estero per periodi lunghi (solo il 12% supera il mese di permanenza fuori dall'Italia). Interessante osservare, però, che il tema dell'internazionalizzazione della gestione aziendale sembra riguardare in modo sostanzialmente analogo tutte le imprese a prescindere dalle dimensioni. Sono, infatti, le micro-imprese quelle i cui manager sono più frequentemente all'estero (74%).

⁶¹ ibidem

3.1.1.1 La sfida dell'internazionalizzazione

Essere manager oggi significa sempre più lavorare in contesti internazionali, tanto a maggior ragione nel mercato italiano, dove le esportazioni sono una delle colonne portanti dell'economia e della struttura industriale del paese (la quota dell'export sul PIL italiano è superiore al 30% ed in continua crescita: si stimano oltre 540 miliardi di euro entro il 2021)⁶². I manager italiani, infatti, o lavorano già per aziende multinazionali (nel 2015 erano 14.007 le imprese a controllo estero in Italia con circa 1,3 milioni di addetti complessivi)⁶³ o, per la maggior parte, sono occupati in organizzazioni che hanno fra le loro priorità strategiche il tema dell'internazionalizzazione in varie forme e gradi di intensità: stando ai dati raccolti sul tema dall'Osservatorio manageriale lo scorso anno, mendo di 1/4 dei manager ritiene che la propria azienda lavorerà esclusivamente nel mercato locale⁶⁴ nel prossimo futuro. In uno scenario sempre più competitivo il mercato globale diventa il terreno operativo per i manager che gestiranno organizzazioni complesse a vocazione internazionale, per le quali la sfida non sarà solo quella di vendere all'estero, ma anche quella di produrre all'estero, di fare ricerca e sviluppo all'estero, di attrarre talenti all'estero, di gestire contesti sempre più multiculturali e di stabilire, da ultimo, alleanze e partnership fuori dai confini nazionali.

3.1.1.2 La sfida della digitalizzazione del business

Lo tsunami d'innovazione del nostro millennio si chiama Internet of Things e si identifica con i dispositivi intelligenti e connessi che permettono la creazione e la gestione dei dati, rendo interattiva l'impresa. La visione secondo cui tale processo comporti una ridimensione del ruolo umano è totalmente riduttiva. L'Internet of Things è invece un radicale cambiamento nella concezione dei processi produttivi e dei servizi erogati, dall'efficienza dei costi e dei tempi, fino al monitoraggio della qualità, dagli aspetti legati alla sicurezza fino alla privacy, dove anzi l'uomo può guidare il processo con maggiore autorevolezza e coinvolgimento di prima. Il

⁶² "Keep calm & made in Italy. Rapporto export 2018" realizzato dal Centro studi di SACE.

⁶³ Struttura e competitività delle imprese multinazionali, Istat

⁶⁴ INDAGINE OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA 2017

modello human technology oriented, scelto come guida di riferimento per il futuro, rimette la tecnologia al servizio della persona e ha come pilastro la connected industry.

Inoltre, la tecnologia digitale accelera in modo esponenziale le esigenze flessibilità e velocità del business, poiché esaspera la centralità del cliente, ne accresce le aspettative di avere un'offerta personalizzata e risposte tempestive e, non meno importante, moltiplica le opzioni a sua disposizione.

In un simile contesto, naturalmente, la questione del digitale non è solo un tema di skill tecnico-operative, quanto una sfida strategica e di cultura organizzativa, che non a caso viene definita come “epocale” e che necessariamente vede i manager in prima linea.

3.1.1.3 La sfida della gestione aziendale e leadership

Il management, come disciplina, “è stato inventato per risolvere due problemi: il primo, indurre i dipendenti semi specializzati ad eseguire mansioni ripetitive in modo competente, diligente ed efficiente, il secondo, coordinare queste mansioni in modo da riuscire a produrre beni e servizi complessi in grande quantità. In breve, i problemi erano l'efficienza e la scala di produzione e la soluzione prescelta è stata la burocrazia, con una struttura gerarchica, obiettivi a cascata, una precisa definizione dei ruoli e regole e procedure complesse”⁶⁵.

Nel mondo del business di oggi, caratterizzato da una velocità e volatilità estreme, tale approccio alla gestione aziendale è tuttavia destinato ad essere superato: il punto è “creare organizzazioni che sappiano coniugare la capacità di esplorazione ed apprendimento dei network decentralizzati con l'efficienza ed il focus decisionale delle strutture gerarchiche”⁶⁶. In altre parole, avere collaboratori “disciplinati” e “conformisti” non basta più, il manager deve introdurre nella gestione diretta nelle risorse umane le competenze acquisite con le politiche di empowerment. Per empowerment si intende la capacità di accrescere le possibilità dei singoli e dei gruppi di controllare attivamente la propria vita. Un'empowering

⁶⁵ G. Hamel, “LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO.” HBR ITALIA, 04-2009

⁶⁶ Ibidem

leadership infatti, favorisce una politica di riprogettazione delle attività lavorative in una logica di processo e di maggiore integrazione, evitando così la frammentazione delle procedure decisionali, tipica delle vecchie organizzazioni basate sulla burocrazia meccanica. In questo modo si riduce il rischio di una contrapposizione conflittuale tra le strategie e gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione.

Pensare al nuovo manager come un direttore di orchestra (Drucker, 1996) rende bene l'idea di una gestione complessa, che coinvolge unità singole di specialisti nei risultati finali della performance dell'organizzazione.

Non a caso, secondo quanto rilevato dall'OSSERVATORIO MANAGERIAL LEARNING 2017 di ASFOR-CFMT, è proprio la leadership la priorità formativa principale delle aziende italiane per i loro manager⁶⁷.

3.2. Sentieri di carriera

Attraverso un approfondimento biopolitico e bioeconomico è possibile interpretare il ruolo svolto dalla Pedagogia nella definizione del concetto di carriera come percorso di sviluppo professionale ed umano, in quanto la persona viene intesa nel suo senso più olistico, dove vita professionale e privata convergono verso la fidelizzazione del lavoratore sul versante collaborativo; legare insieme quindi, gli obiettivi del singolo con gli obiettivi dell'impresa, legare sempre più pezzi di vita al lavoro attraverso il processo di personalizzazione. Il «management dell'anima» interviene, a questo punto, per accentuare e saldare il legame e il senso di responsabilità del lavoratore nei confronti dell'azienda stessa e attraverso la valutazione del potenziale trasmette la gioia di crescere, autorealizzarsi per e con l'organizzazione, in cui rappresenta il capitale. È possibile crescere, autoaffermarsi, implementare il proprio potenziale, elevare la propria vita nella sua totalità, solo in un'ottica economica e performativa; è possibile raggiungere, cioè, uno stato di benessere solo attraverso l'agire economico: la personalizzazione del lavoro è tale solo attraverso il valore economico. Le qualità umane, messe in campo per finalizzare un lavoro, benché rispondano alle leggi economiche, possono

⁶⁷ Osservatorio manageriale – indagine sui manager 2018

trascenderle, poiché le funzioni umane non si atrofizzano e possono dar luogo a introflessioni, negoziazioni riflessive, apprendimenti, saperi, interrogazioni simboliche e relazioni che superano le frontiere economiche.

La non prevedibilità, in termini biopolitici e bioeconomici, delle funzioni umane non perde di valore, anzi arricchisce i singoli.

Nella fragilità della biopolitica, la pedagogia non può prescindere da questa duplicità, ma deve preservare il valore della produzione economica e dell'umanità all'opera⁶⁸.

Per ottemperare a tale sfida, la pedagogia del lavoro non può rimanere imbrigliata in un'autoreferenzialità che la privi di slancio critico e visione strategica, ma deve farsi militante (Dato, 2015), aprirsi al mondo, al confronto con le altre scienze e discipline articolando le proprie cifre teoretiche con la sua specifica vocazione all'agire concreto. Tale dialogicità mette a frutto la sua stessa matrice interdisciplinare che vede l'incrociarsi e l'arricchirsi vicendevole di scienze che hanno per oggetto il lavoro, la formazione, i sistemi sociali produttivi, l'autorealizzazione di uomini e donne. Nell'opera di mediazione di saperi, di metodi di ricerca, di formae mentis e di prassi operative essa promuove processi di ri-progettazione, innovazione, pianificazione, programmazione e formazione di uomini e donne, di sistemi e organizzazioni che sappiano guardare al lavoro come spazio di generatività personale e sociale, come volano di una cultura d'impresa improntata alla responsabilità sociale, come occasione per la costruzione di reti di conoscenza, di pratiche da diffondere e condividere al fine di ottimizzare le competenze e le risorse. Questa prospettiva, chiaramente vincolata a una temperie storica che, in qualche modo, ha portato la riflessione sul lavoro a tornare su se stessa per valorizzare dimensioni altre rispetto alle teorie classiche, rende conto di come una pedagogia del lavoro debba porsi come un sapere che svolge un ruolo sociale essenziale, *«quello di aiutare a ricostituire una nuova pensabilità per il singolo e per la società nella loro “normalità” [...] essa può offrirsi, proprio come struttura concettuale disciplinare, come l'apparato per pensare i pensieri, in questo caso di una società che si è smarrita dopo il crollo dei modelli tradizionali, come*

⁶⁸ La pedagogia al lavoro contro l'approccio biopolitico, Atlante di pedagogia del lavoro Capitolo 2 – II parte, Alessandrini G. (a cura di)

se, caduti quei modelli, fosse crollato anche l'apparato per pensare [...]. Ora occorrerebbe promuovere – e la pedagogia potrebbe assumere, insieme alle altre scienze, un ruolo di guida importante in questo – la costruzione di un nuovo apparato per pensare, basato su un contenitore di nuovo tipo, che accolga, metabolizzi, rielabori, sostenga nella creazione di confini e limiti flessibili» (Riva, 2012, p. 43). Indubbiamente, allora, il fine ultimo della pedagogia del lavoro risulta essere l'emancipazione del soggetto attraverso la valorizzazione della dimensione formativa e trasformativa del lavoro⁶⁹. Un lavoro che, evidentemente, è riconosciuto non solo come «inestricabile miscuglio di dolore e creazione» ma anche, pur nella sua ambiguità e complessità, come strumento ineludibile di una vita «buona». Definendolo come strumento di «assoluta miseria» e, al contempo, di «assoluta possibilità di ricchezza», Marx ne aveva individuato la sua forma contraddittoria in quanto spazio di alienazione e di emancipazione. Come, su un'altra sponda e a un secolo di distanza, si era sentita la necessità di puntualizzare, evidentemente riferendosi a una realtà mancante di quanto auspicato, come le «varie azioni appartenenti al processo del lavoro [...], indipendentemente dal loro contenuto oggettivo, devono servire tutte alla realizzazione della sua umanità, al compimento della vocazione a essere persona, che gli è propria a motivo della stessa umanità» (Giovanni Paolo II, 1981). Obiettivo della pedagogia del lavoro è, allora, pensare modelli e prassi operative capaci di cogliere lo stretto e inscindibile legame tra lavoro e vita, tra lavoro, giustizia ed equità, tra lavoro e salute, tra lavoro e inclusione, laddove questo si configuri nella sua generatività e non, invece, attraverso le ombre dell'alienazione, dello sfruttamento, dell'abbruttimento, dell'usura e della privazione, considerandolo non un semplice prodotto dell'azione umana ma parte del processo che realizza l'umanizzazione dell'uomo. Sono, del resto, le più recenti teorie di Guichard e di Savickas, l'una, più generale, sul life design, l'altra, più specifica, ritagliata sull'ambito professionale della career construction, a invitarci a cogliere la processualità dell'attività lavorativa, nonché la partecipazione attiva del soggetto al suo processo di costruzione di un progetto di vita e/o professionale, che lo vede agente proattivo in grado di auto-organizzare

⁶⁹ Dato D. (2015) Career construction, placement and work engagement. Actuality of labor pedagogy, Edizioni Centro Studi Erickson S.p.A.

e gestire le esperienze e le competenze che da esse derivano. La carriera è così intesa anche come storia formativa, frutto di un processo complesso che coinvolge il soggetto, le sue scelte, i suoi progetti, senza soluzione di continuità, mettendo in gioco competenze complesse che vanno oltre la sola specializzazione tecnico-professionale. Essa è l'esito più o meno felice di un progetto che poggia su implicite culturali acquisiti in famiglia, a scuola, nella comunità di appartenenza, così come sull'acquisizione più o meno efficace di career management skills utili ad analizzare, selezionare, condurre a sintesi in modo autonomo tutte le informazioni sul mondo dell'istruzione, della formazione e del lavoro, come anche a *«prendere decisioni e affrontare i momenti di transizione. La formazione a tali competenze può aiutare gli individui a gestire percorsi di carriera (formativa e professionale) non lineari»* (MIUR, 2014). In tal senso, uno degli obiettivi dichiarati e ormai condivisi da parte delle istituzioni formative, in primis scuola e università, è la necessità di promuovere quelle skills utili al soggetto a supportare la *«capacità di orientamento al lavoro», quell'«insieme di competenze che forniscono, a individui e gruppi, modalità strutturate per raccogliere, analizzare, sintetizzare e organizzare autonomamente informazioni in materia di istruzione e lavoro, nonché per prendere decisioni e affrontare i momenti di transizione. Si tratta di competenze necessarie ai cittadini per poter gestire le complesse transizioni che caratterizzano i diversi percorsi educativi, formativi e occupazionali»* (Rete Europea per l'Orientamento Permanente). Esse chiamano in gioco tre macrocategorie di competenze: personal management: insieme delle competenze utili a costruire e mantenere un'immagine positiva di se stessi; di comprendere che influenza ha tale percezione di sé sulla propria vita e sul lavoro; sviluppare abilità per costruire relazioni positive nella propria vita; imparare a rispondere al cambiamento e sviluppare strategie per rispondere ad esso; exploring learning: insieme delle competenze utili a partecipare agli obiettivi dell'apprendimento permanente; legare e coniugare l'apprendimento permanente alla costruzione del proprio percorso di carriera; individuare, interpretare, valutare e usare concretamente le informazioni; comprendere la relazione tra lavoro, società ed economia, e come i bisogni economici e sociali influenzano la natura e la struttura del lavoro; work and life/work building: insieme delle competenze utili a cercare, ottenere e creare un

lavoro, esplorare e mettere in gioco il proprio decision making, elaborare e avere il controllo del proprio processo di carriera, essere in grado di bilanciare vita privata e lavoro, ecc. (Sultana, 2012). Si tratta di competenze che, come hanno sottolineato gli studi in precedenza richiamati, al fianco di altri più recenti sull'orientamento, sulla formazione e sui modelli organizzativi, devono e possono essere coltivate sin dai primi anni di vita, contribuendo a costruire gli stili relazionali e interpretativi dei soggetti in formazione, potendo influire positivamente o negativamente anche sulla "carriera", intesa qui non solo come sequenza di ruoli e funzioni professionali ricoperti da un soggetto nel corso della sua vita, ma anche come "storia di formazione". È sin dai primi anni di vita (in primo luogo, ad esempio, in famiglia confrontandosi con un padre e/o una madre lavoratori e con la percezione che questi hanno del proprio lavoro, con le credenze e gli atteggiamenti che lo riguardano, con gli stereotipi professionali che comunicano, ecc.) che il bambino comincia costruire quelle competenze che incideranno, in futuro, sulle proprie scelte professionali (Eccles, 1993), sulla costruzione di un suo preciso modello di vita, di lavoratore e, conseguentemente un modello di «buon lavoro», orientato, cioè, all'eccellenza, all'etica e al benessere (Gardner, 2009; 2010; Dato, 2014).

3.2.1 Placement pedagogico e work engagement

Ora, è chiaro come siano estremamente ampie e diversificate le possibili problematiche che la pedagogia del lavoro può elevare a proprio oggetto di studio e di intervento formativo in vista dell'obiettivo appena descritto. Tuttavia riteniamo che possano essere indicati due precisi processi imprescindibili per la costruzione di progetti di sviluppo professionali e per la promozione di una cultura del buon lavoro in una prospettiva lifelong. Il primo è un processo che accompagna soprattutto i più giovani alla scelta professionale: il placement. Il secondo, invece, è un processo più specificamente dedicato all'adulto lavoratore: il work engagement. Sono due esempi concreti di orientamento (il primo "al" e il secondo "sul" lavoro), che operano con una logica che allontana dai rischi di una deriva quantitativa e funzionalistica-operativa che spesso molti processi odierni di orientamento mettono in atto implicitamente. Un orientamento al «buon lavoro» nega, infatti, ogni politica che releghi le azioni formative a sole soluzioni di tipo

emergenziale, ripartivo o palliativo, prive di respiro progettuale e proiezione esistenziale. Siamo, dunque, ben lontani da quella che negli anni Settanta del Novecento Watzlawick, Weakland e Fisch chiamavano Relevance, ovvero quel principio in base al quale doveva essere valutato e realizzato ogni tipo di formazione, contraddistinta da una «corsa a ciò-che-serve», appiattita sulla «forte richiesta di nozioni che siano immediatamente utili nella vita [negando i più] complessi problemi con cui per secoli hanno cercato di venire a patti i pensatori e gli insegnanti più illuminati» (Watzlawick, Weakland e Fisch, 1974, p. 57; Dato, Cardone e Mansolillo). Si tratta, allora, di fare propria un'idea educativa che, come direbbe Massimo Baldacci (2014), nell'abilitare il soggetto in formazione a stili di pensiero, *formae mentis*, competenze operative, abilità interpretative persegue la formazione non tanto del produttore quanto del cittadino. Più nello specifico, l'idea di placement alla quale facciamo riferimento è un "placement trasformativo", secondo quanto Mezirow ci ha insegnato. Un placement che assume una dimensione pedagogica perché orientato al cambiamento, all'emancipazione; che rifiuta un uso strumentale delle attività di orientamento e fa propria tutta la pregnanza formativa che la dimensione orientativa ha rispetto alla finalità più generale di formare una persona capace di governare criticamente e creativamente i processi di costante cambiamento che la coinvolgono a livello individuale e comunitario. Preciso obiettivo del placement pedagogico è, in tal senso, la promozione nei giovani, prima ancora che di competenze di ricerca attiva del lavoro, di strumenti di conoscenza di sé, di decision making e problem solving utili a sviluppare competenze progettuali in merito al proprio futuro personale, formativo e professionale. D'altro canto, il work engagement (Schaufeli, Dijkstra e Borgogni, 2012; Schaufeli et al., 2002) al quale ci riferiamo è proprio frutto anche di processi di placement efficaci e rappresenta la dimensione della cura per il «capitale d'identità» (Coté e Levin, 2002) dei lavoratori. Già in un'altra sede (Dato, 2014) abbiamo richiamato l'importanza della tutela e della promozione di un work engagement, ovvero di quello stato emotivo e motivazionale positivo che il lavoratore assume nei confronti del proprio lavoro e che è esattamente l'opposto di uno stato di stress e burnout (Bakker e Leiter, 2010) e che consente al lavoratore di sviluppare un senso di appartenenza e di responsabilità rispetto al lavoro svolto. I

capisaldi che lo connotano sono il «vigore», la «dedizione» e l'«immersione» (Schaufeli et al., 2002), ovvero rispettivamente il livello di perseveranza, di resilienza e di volontà del lavoratore, il significato che il soggetto attribuisce al proprio lavoro e il livello di coinvolgimento che esso implica e, infine, la concentrazione e il forte senso di responsabilità che il soggetto dedica al lavoro che svolge. Placement pedagogico e work engagement rappresentano due processi evidentemente interconnessi, che possono contribuire a promuovere la costruzione attiva della vita professionale e sostenere lo sviluppo di quella che Savickas (2014) ha definito «adattabilità professionale». Essa è caratterizzata, secondo lo studioso, da dimensioni precise: - la preoccupazione verso il futuro che comporta capacità previsionale e di pianificazione; il controllo professionale, che nasce dalla presa di consapevolezza del lavoratore che almeno in parte si può essere attori dei processi che si vivono; la curiosità professionale, una curiosità epistemica, una *forma mentis* divergente e aperta al confronto, al mondo; la fiducia nelle proprie capacità, una forma di resilienza e di perseveranza rispetto alle sfide, ai problemi, agli ostacoli che si possono incontrare; la cooperazione, cioè la capacità di lavorare in team agendo non solo per se stessi ma anche per gli altri.

Tutte dimensioni che, sappiamo, non sono innate o legate solo a un talento e a una vocazione, ma possono essere apprese attraverso interventi formativo orientativi idonei ad attivare nei soggetti, sin dai primi anni di vita, a scuola innanzitutto, sul lavoro poi, capacità di monitorare, riprogettare e capitalizzare le proprie risorse – cognitive ed emotive – e integrare competenze tecnico professionali e trasversali. L'impegno della scuola nella formazione di base, dell'università nell'alta formazione e nell'aggiornamento e l'orientamento sul lavoro riveste uno spazio privilegiato in cui tali azioni e tali processi possono essere promossi, perseguiti e realizzati. Sono, questi, in una prospettiva *lifelong* e *lifewide*, i luoghi deputati allo sviluppo di quella cultura educativa che potrà restituire dignità al lavoro e ai lavoratori. Sono quegli spazi, fisici e sociali, in cui la pedagogia del lavoro può assolvere al suo compito formativo: riavvicinare e integrare il cittadino con il produttore, il lavoro con la democrazia (Baldacci, 2014) per promuovere cittadinanza e inclusione, facendo del lavoro non solo un “compito” o una

“necessità” o una semplice “fonte di sostentamento”, ma anche un metodo di vita, di apprendimento, di engagement personale e di comunità.

3.3. Manager e imprenditorialità

Spesso nel senso comune il ruolo di imprenditore e manager vengono confusi e sovrapposti. Nelle aziende di piccole dimensioni o a conduzione familiare entrambi i ruoli vengono ricoperti da un'unica figura soprattutto in una logica di minimizzazione dei costi. Nelle grandi aziende invece la distinzione di ruolo diventa una necessità organizzativa. Generalmente l'imprenditore è il soggetto economico che decide di rischiare i propri capitali e di dedicare le sue capacità professionali alla produzione di beni e servizi da cedere a terzi, il profitto non è l'unico interesse dell'azienda, e si fa portatore degli interessi di tutti gli stakeholder che intervengono nel processo produttivo. Il manager invece è il soggetto che organizza e disciplina l'uso delle risorse aziendali dando attuazione alle decisioni imprenditoriali, è un professionista che mira a massimizzare il profitto. L'imprenditore è un *homo faber*, che fa della sua azione creatrice il tratto distintivo della propria identità, il manager invece è un *homo fabricatus*, che viene formato a svolgere un compito di natura finanziaria. Se nelle definizioni, la distinzione appare sostanziale, è nella pratica organizzativa che i confini si fanno più labili.

Schumpeter nella sua Teoria dello sviluppo economico (1971), individua tra i tratti distintivi dell'imprenditore la capacità di previsione, razionalità consapevole, intuito, lo spirito d'iniziativa, forte volontà, libertà intellettuale, l'autorevolezza e la capacità di leadership nei confronti dei collaboratori. Determinante per il ruolo di imprenditore è la capacità di assumere dei rischi per creare innovazione organizzativa e accrescerne il valore, mentre al manager resta il compito di sviluppare le decisioni aziendali in modo razionale evitandone le inefficienze. In termini di valore potremmo affermare che l'imprenditore mira all'efficacia, il manager all'efficienza operativa. La complessità dei modelli organizzativi e dell'ambiente circostante necessita di un'integrazione delle competenze imprenditoriali e manageriali che non può ridursi in ruoli precostituiti.

L'imprenditorialità e la managerialità, nell'ambito di un rapporto di complementarità, rappresentano quindi le imprescindibili premesse perché una

struttura aziendale possa progredire con robustezza, consolidando quegli irrinunciabili equilibri la cui assenza pregiudicherebbe ogni prospettiva di sopravvivenza.

Appurato che, almeno sotto il profilo teorico, esiste una duplice modalità di vivere l'esistenza di un'azienda, al punto che si parla di gestione imprenditoriale in contrapposizione ad una gestione manageriale, è interessante domandarsi se è plausibile la coesistenza di queste due attitudini nell'ambito dello stesso soggetto, assunto che, invece, la loro integrazione è auspicabile all'interno di ogni azienda che punti a risultati ragguardevoli, rappresentando non due modelli alternativi, bensì due componenti importanti della gestione d'impresa nel suo insieme.

Risulta di gran lunga più esplicitivo parlare di imprenditorialità manageriale o management imprenditoriale come quella competenza che permette di conciliare la gestione con la creazione, mirando al successo dell'azienda.

L'Università Bocconi in *partnership* con l'Università Vita San Raffaele ha realizzato un programma di ricerca finanziato dalla Fondazione Cariplo e finalizzato a scoprire i meccanismi che regolano i processi decisionali aziendali.

Lo studio, durato quattro anni, è stato condotto su studenti, manager e imprenditori. Dal lavoro esplorativo, è emerso che il nostro cervello non ci permetta di essere contestualmente imprenditori e manager, in quanto queste due personalità sono determinate da due sistemi neurali assolutamente distinti. In particolare l'imprenditore utilizza aree cerebrali sia di destra che di sinistra, coinvolgendo funzioni razionali, cognitive ed emotive, mentre il manager solo quelli di sinistra, riferite al pensiero logico – razionale e di pianificazione.

Lo studio presenta numerosi limiti, soprattutto rispetto ad un fenomeno molto più sfaccettato come il mondo delle organizzazioni in quanto esplora le caratteristiche della popolazione investigata. Le turbolenze e repentini cambi di scenari necessitano di risorse in grado di coniugare i due profili mettendo in campo un'adeguata interdipendenza e proprio per questo motivo che le aziende ricercano manager con caratteristiche imprenditoriali molto più che in passato. Non a caso il World Economic Forum inserisce l'imprenditorialità tra le competenze richieste nel mercato del lavoro nel 2020.

Il Management imprenditoriale⁷⁰, attraverso una gestione pianificata, strategica ma al contempo creativa nella risoluzione dei problemi, riconosce nell'imprenditorialità una competenza che genera valore.

3.4 Manager e smart working

Il recente lockdown ha costretto milioni di persone nel mondo a lasciare il proprio luogo di lavoro e svolgere le consuete attività stando “comodamente” a casa. Sebbene la modalità dello Smart Working esista già da diversi anni, il mondo delle organizzazioni ne ha fatto un uso massiccio soltanto in concomitanza della pandemia generata dalla diffusione del Covid-19. Il lavoro agile è stato ufficialmente istituito dalla Legge 81 del 2017. Si aggiunge a un ordinario rapporto di lavoro come ‘patto’, a tempo determinato o indeterminato, fra il dipendente e il datore di lavoro, che stabilisce condizioni di svolgimento delle attività fuori dal luogo e dall'orario di lavoro aziendale, al fine di ottimizzare le performance realizzate. È una forma nuova di lavoro che usa al meglio le tecnologie, ma implica una organizzazione aziendale smart e modelli di leadership altrettanto smart⁷¹. Sebbene l'urgenza ha prodotto effetti sull'organizzazione del lavoro, permangono di fatto, ancora modelli di comando e controllo che pongono non poche difficoltà. Nella pratica operativa, procedure consolidate di rapporto diretto manager – dipendente sono diventate abitudini rassicuranti e perderle da un momento all'altro ha condotto i lavoratori in situazioni di incertezza e smarrimento.

3.4.1 Trasformarsi per gestire il nuovo modello di lavoro

Un ruolo determinante è svolto dal manager che deve pianificare e coordinare team di lavoro da remoto. La tecnologia è lo strumento essenziale che consente l'interconnessione tra i colleghi, ma se l'azienda non è all'avanguardia rispetto all'asset tecnologico fornito al personale, può generare problemi e criticità non di poco conto. Oltre al limite delle risorse materiali, che può essere facilmente risolto, il vero nodo resta l'utilizzo di competenze sociali per colmare le distanze spazio

⁷⁰ Giorgio Merli, Senior Advisor di KPMG, Professore di Sociologia d'Impresa all'Università Bicocca di Milano

⁷¹ Melchiorri C. (Marzo 2020) Breve guida per diventare Smart manager e Smart worker, PUBBLICATO IN CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO, BENESSERE AZIENDALE

temporali. Ogni lavoratore, costretto nella propria abitazione, sperimenta non poche difficoltà in termini di spazi condivisi con il resto della famiglia e le relative esigenze che esprimono tutti i membri. Inoltre il non – spazio del lavoro genera confusione e commistione tra vita professionale e privata.

Comunicare attraverso piattaforme telematiche appare impersonale e autoreferenziale: il non detto espresso attraverso gestualità, mimica, prossemica e tono della voce perde la sua efficacia, rendendo gravoso il compito del manager nel veicolare obiettivi e strategie di azione. Dovrà affidarsi e responsabilizzare il team delegando con molta più facilità rispetto al passato. I quattro step della delega diventano ancora più importanti: input di risultato-azioni (cosa, entro quando, se serve come) – feedback del collaboratore – controllo; eventuale reset.

Lo Smart manager, seppur con estrema difficoltà è chiamata a leggere con attenzione i segnali di smarrimento e isolamento dei membri del proprio team cercando di valorizzare e far esprimere nuove competenze che nelle vecchie modalità di lavoro non erano emerse e soprattutto dovrà mantenere un clima collaborativo in un ambiente astratto, fatto di connessioni internet e piattaforme icloud, dove viene meno fisicità e spazio. Solo l'affinamento e la ridefinizione della capacità di problem solving gli garantirà un approccio proattivo al lavoro e gli permetterà di migliorare le performance del gruppo. Le relazioni umane vengono rimodellate e adattate a contesti tanto connessi quanto deumanizzati, e fare dell'inatteso un'esperienza di apprendimento contenente all'organizzazione di restare competitiva nell'Industry 4.0.

Allora in che modo rendere l'organizzazione sempre più proiettata verso lo Smart Working? Melchiorri C., in piena emergenza covid, ha pubblicato una "Breve guida per diventare Smart manager e Smart worker", pubblicato in Cambiamento organizzativo, benessere aziendale afferma: *"Siamo in Smart working? Allora usiamo al meglio i supporti smart e investiamo in tecnologia a sostegno del lavoro in remoto. Serve strutturare la rete aziendale e abilitare alle videoconferenze le risorse chiave dell'organizzazione. Si possono fare i meeting e chiamare le persone che stanno lavorando in remoto via Skype e non solo al cellulare: vedersi può essere utile per superare lo choc della separazione fisica dall'ufficio e dai colleghi. Condividere i documenti con chi li deve elaborare in cloud, Dropbox o Google*

Drive – installabili su qualunque PC – è una buona soluzione”. Questo nuovo modo di lavorare in remoto, dopo lo choc iniziale che qualunque cambiamento drastico comporta, *“allena gli Smart worker a essere più responsabili, ad assumere più decisioni, a correre più rischi, a essere più proattivi; in ogni caso a lavorare in modo ‘adulto, cioè autonomo. È poi un percorso che allena i capi a non stare come condor con il fiato sul collo dei collaboratori, pensando di ottenere produttività e risultati.”* Ciò di cui l’organizzazione necessita sono nuove leve di leadership, di gestione e motivazione. Abbiamo l’occasione per far diventare lo Smart working un’opportunità di crescita e miglioramento per le aziende e per ciascuno di noi. Paradossalmente il tema dello Smart Working sembra legato esclusivamente all’innovazione tecnologica. Non c’è niente di più sbagliato nel ridurre la questione a tale criticità, e proprio su questa questione interviene Fulvio D’Alvia, Direttore Generale di 4.Manager. *“Occorreranno manager preparati, tanto sotto il profilo delle competenze professionali e digitali, si pensi solo al tema della cyber security legata al lavoro da remoto, quanto sotto il profilo delle soft skills necessarie alla gestione delle relazioni dei cambiamenti organizzativi. Per rendere strutturale lo Smart Working bisogna prima mettere al centro le persone e poi pensare alla tecnologia. L’importanza del fattore manageriale – conclude D’Alvia– è dimostrata dall’emergenza in corso: le imprese che si sono dotate di un innovation manager stanno reagendo in modo molto più efficace sotto il profilo della riorganizzazione dei processi produttivi rispetto alle altre”⁷².*

3.4.2 I vantaggi dello Smart Working

L’Osservatorio 4.Manager ha realizzato una ricerca sull’evoluzione dello Smart Working per fotografarne situazione attuale e prospettive future, anche alla luce dei provvedimenti introdotti per far fronte all’emergenza sanitaria in corso.

La ricerca prende avvio da un confronto internazionale tra i sistemi di alcuni Paesi europei, sia per quanto riguarda le modalità di regolamentazione – flexibleworking (Regno Unito e Olanda); telelavoro flessibile (Francia), agile working (Germania e Belgio) – e sia, soprattutto, esaminandone i livelli di diffusione che secondo una

⁷² Osservatorio 4.Manager IL LAVORO AGILE “Insight” n° 11 – Febbraio 2020

rilevazione Eurostat al 2018 vedevano l'Italia al penultimo posto tra i primi 10 paesi per PIL.

Risulta significativo che nel decennio 2008 – 2018 l'Italia non ha registrato incrementi nel ricorso al lavoro agile, laddove in Europa la crescita è stata più evidente.

Tuttavia, un'importante crescita è stata registrata in Italia nel corso del 2019 sul fronte delle imprese (non vengono presi in considerazione i dipendenti pubblici). Secondo l'indagine Confindustria sul lavoro 2019, nel corso dell'anno, l'8,9% delle aziende associate ha introdotto forme di lavoro agile e un ulteriore 10% ha considerato tale modalità una soluzione organizzativa da approfondire.

Sempre secondo l'Osservatorio 4.Manager, *una maggiore diffusione dello Smart Working “può determinare vantaggi diffusi, per il sistema delle imprese, per l'ambiente e per i lavoratori:*

- *Attrazione di talenti (secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano il 76% dei lavoratori “agili” si ritiene soddisfatto del proprio lavoro rispetto al 55% di coloro che lavorano in modalità tradizionale.*
- *Riduzione dei costi fissi, in particolare legati al dimensionamento e al costo degli uffici.*
- *Riduzione del traffico, con benefici sulla produttività delle catene logistiche.*
- *Riduzione dell'inquinamento atmosferico”.*

In particolare, secondo le stime correnti, 1 milione di lavoratori in più in modalità Smart Working al 50% del tempo (obiettivo del tutto raggiungibile, anche solo nel settore privato) permetterebbe di ridurre le emissioni di CO2 in atmosfera, nell'ordine delle diverse centinaia di migliaia di tonnellate all'anno.

In Italia, le misure di contenimento dell'emergenza sanitaria in corso stanno imponendo una fortissima accelerazione al ricorso allo Smart Working, virtualmente in tutti i settori lavorativi dove ciò è stato possibile, inclusa la Pubblica Amministrazione.

L'Osservatorio 4.Manager ha analizzato l'interesse degli utenti Google (fonte Google Trends) sul tema nei 90 giorni tra il 9 dicembre 2019 e il 9 marzo 2020, attraverso chiavi di ricerca quali Smart Working, lavoro da casa, lavoro agile,

telelavoro. L'ultimo mese ha segnato un innalzamento esponenziale delle ricerche, a fronte di un andamento sostanzialmente piatto nei 70 giorni precedenti. Le ricerche per Regioni hanno mostrato picchi collegabili alla diffusione dell'emergenza: nel Nord Italia, e in particolare in Lombardia, e nel Lazio.

Il dato indica quanto, con l'emergenza, lo Smart Working sia diventato in brevissimo tempo da fenomeno di nicchia a fenomeno di massa (ancorché legato alla situazione contingente). Risulta infatti evidente quanto l'interesse di ricerca degli utenti sia stato determinato da questo momento di crisi sanitaria.

4. MANAGER E LA RIVOLUZIONE 4.0

Abstract

L'innovazione tecnologica è l'elemento distintivo della quarta rivoluzione industriale che permette alle organizzazioni di migliorare la qualità del lavoro e aumentare la produzione. L'Industria 4.0 si fonda su tecnologie alla base del digital manufacturing, come, ad esempio, le tecnologie digitali, Internet of Things (IoT), i Big Data, il Cloud Computing e la Robotica, determinando il passaggio dalla "scala allo scopo", sostituendo alla produzione di massa, la pianificazione dei processi produttivi fondati sui bisogni del singolo consumatore. In un'ottica di efficientamento delle risorse, di rispetto dell'ambiente e innalzamento della qualità della vita, il mercato del lavoro risponde a regole nuove, ridefinendo profili professionali a svantaggio dei lavoratori meno qualificati. Analizzando le dinamiche del mercato globale ci interrogheremo sulle nuove professionalità in termini di formazione e di skills. Fulcro della trattazione resta il manager e la complessità sociale che è chiamato a gestire. Il capitolo tratta delle novità rispetto ai ruoli richiesti e presenta quattro figure di manager del futuro ipotizzate da Federmanager: Innovation manager, Temporary manager, Export anager e Network's manager. A queste nuove figure si affianca quella dell'Advanced Advisor, nata da un'esperienza tutta italiana.

Abstrct

The technological innovation is the distinctive element of the fourth industrial industry that permeates the organization of the migrant and will increase the quality of production. Industry 4.0 is based on technologies at the base of digital manufacturing, such as, for example, digital technologies, Internet of Things (IoT), Big Data, Cloud Computing and Robotics, determining the transition from "scale to purpose", replacing mass production, the planning of production processes based on the needs of the individual consumer. With a view to making resources more efficient, respecting the environment and raising the quality of life, the labor market responds to new rules, redefining professional profiles to the disadvantage of less qualified workers. Analyzing the dynamism of the global market with the interrogation of the new professional in terms of training and skills. Fulcrum of the trattazione subtracts the manager and the social partner who is a manager. The chapter deals with the news with respect to the roles requested and presents four figures of managers of the future hypothesized by Federmanager: Innovation manager, Temporary

manager, Export manager and Network's manager. These new figures are joined by that of the Advanced Advisor, born from an all-Italian experience.

Resumen

La innovación tecnológica es el elemento distintivo de la cuarta revolución industrial que permite a las organizaciones mejorar la calidad del trabajo y aumentar la producción. Industry 4.0 se basa en tecnologías en la base de la fabricación digital, como, por ejemplo, tecnologías digitales, Internet de las cosas (IoT), Big Data, Cloud Computing y Robotics, determinando la transición de "escala a propósito", reemplazando la producción en masa, la planificación de los procesos de producción en función de las necesidades del consumidor individual. Con el fin de hacer que los recursos sean más eficientes, respetando el medio ambiente y elevando la calidad de vida, el mercado laboral responde a nuevas reglas, redefiniendo los perfiles profesionales en desventaja para los trabajadores menos calificados. Analizando la dinámica del mercado global, nos preguntaremos sobre las nuevas habilidades profesionales en términos de capacitación y habilidades. El foco de la discusión permanece en el gerente y la complejidad social que está llamado a administrar. El capítulo trata las noticias con respecto a los roles solicitados y presenta cuatro figuras de gerentes del futuro hipotetizados por Federmanager: Innovation manager, Temporary manager, Export manager and Network's manager. A estas nuevas figuras se une la del Advanced Advisor, nacido de una experiencia totalmente italiana.

4.1. Industry 4.0: spiegare il paradigma del cambiamento

Gli studiosi recenti hanno proclamato a gran voce di una nuova tecnologia aspecifica, ovvero general purpose technology, dal carattere diffusivo, capace di permeare tutti i processi produttivi, in grado di modificare profondamente, su lungo periodo, gli assetti organizzativi e gestionali in tutte le imprese; una tecnologia che avrebbe innescato, con crescente velocità, processi di fruibilità di massa e inciso sui consueti modi di lavorare e apprendere. Il passaggio dal big al gigabit fino al zettabyte testimonia la diffusione planetaria e pervasiva di tecnologia al servizio di dispositivi personali di connessione. Questa straordinaria e sempre più capillare diffusione di nuove tecnologie sofisticatissime e al tempo stesso user friendly e intuitive è la prova di tanto lavoro svolto dai ricercatori dei laboratori R&S. È a conferma della potente spinta alla diffusione derivante dalla convergenza di mezzi e modalità d'uso, in contesti che coinvolgono direttamente l'utente grazie all'immediatezza dei linguaggi, delle interfacce tattili e alla tipologia dei contenuti. Si tratta di un salto che sposta l'attenzione dal concetto di "crossmedialità a quello di

“transmedialità” che sottolinea la comunicazione dell’utente attraverso l’utente, il transito tra diversi tipi di media e di linguaggi, la costruzione progressiva di nuove e distinte informazioni, le caratteristiche di una user experience collegata alle nuove forme di socialità e a nuove forme di costruzione dei contenuti user generated (Jenkins, 2000). La rivoluzione digitale ha travalicato i confini classici dell’innovazione conosciuta, ponendo gli utenti al centro dell’innovazione, ovvero ponendo al centro il fenomeno del consumo piuttosto che quello della produzione.

Nella galassia di internet, le tecnologie dell’informazione funzionano in base al modello a rete; quest’ultimo indirizza il modello comunicativo e conseguentemente la cultura e il funzionamento della società contemporanea, in tutti i suoi aspetti, a partire da quelli che riguardano la creazione di ricchezza, i processi produttivi e i fattori della produzione. Dalla rete, in tutti gli aspetti economico – sociali e nelle trasformazioni industriali e produttive, la ridotta disponibilità di risorse a seguito della crisi globale dello scorso decennio, il più ampio ed esteso accesso al capitale intellettuale e ai know-how, stanno condizionando in maniera significativa l’evoluzione dei processi di innovazione nelle economie avanzate. Il nuovo millennio ha ricercato le proprie condizioni per l’innovazione e ha portato con sé il concetto di *innovazione aperta* (Chesbrough, 2003). L’apertura consiste in un sistema in cui cooperazione e legami tra attori diversi generano input innovativi: l’innovazione aperta indica il fatto che network di organizzazioni, pubbliche e private, agiscono insieme per innovare, determinando una creazione di valore che non è il risultato esclusivo di una trasformazione di input in output interna ad una stessa organizzazione (innovazione chiusa) ma è invece la combinazione intelligente ed efficace di risorse interne ed esterne. È una visione che ha messo in crisi la strategia di controllo e la prospettiva gerarchica dello sviluppo, facendo emergere con forza la dimensione del network e le nuove dinamiche che modificano i modelli organizzativi e gestionali fin qui noti.

4.1.1 La tematizzazione della quarta rivoluzione industriale

Nel 2016 Klaus Schwab, fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum, tematizza la quarta rivoluzione industriale, definendone caratteristiche, opportunità e rischi (Schwab 2016), in anni in cui non si contano le pubblicazioni sulle trasformazioni sociali portate da “la seconda era delle macchine” (Brynjolfsson e McAfee 2014) e da “l’ascesa dei robot” (Ford 2015) L’epiteto di Industria 4.0, corrispettivo italiano del tedesco Industrie 4.0 ha una genesi diversa, ascrivibile al nuovo corso della politica industriale tedesca, sancita dal report

diffuso nel 2013 alla fiera di Hannover (Roland Berger 2014), che identificava gli investimenti necessari per traghettare la Germania manifatturiera verso la nuova era, mediante il traino di aziende tedesche leader nella fornitura di tecnologie (come Siemens, Bosch e Festo) e servizi ICT (come SAP e ESG). Il modello tedesco di politica industriale è stato fonte di ispirazione per altri Paesi europei, tra cui l'Italia, che ha risposto nel 2016 con un piano nazionale Industria 4.0 (il cosiddetto Piano Calenda), volto a incentivare gli investimenti in macchinari e tecnologia, per favorire l'ammodernamento del sistema manifatturiero. È proprio a seguito degli interventi lanciati da alcuni tra i principali governi mondiali che il paradigma Industria 4.0 si afferma, mentre il processo di digitalizzazione dei sistemi produttivi è già in atto, mosso dalle strategie differenziate delle singole aziende e delle catene del valore in cui esse sono inserite, ma segnato anche dalla pervasività con cui le tecnologie stanno entrando nella vita quotidiana degli individui e delle comunità. Se la rapida diffusione dell'utilizzo del termine Industria 4.0 suscita da più parti una comprensibile diffidenza, essa è il pretesto per portare all'attenzione alcune tendenze di lungo periodo: dal lato della domanda, il cambiamento nell'organizzazione dei sistemi di produzione e distribuzione dei beni e dei servizi a seguito della possibilità, a costi tendenzialmente sempre più accessibili, di interconnettere dispositivi e sistemi e raccogliere in tempo reale grandi moli di informazioni; dal lato dell'offerta, la nuova centralità, nell'ambito di questi sistemi complessi, del ruolo del "fattore umano" e delle conoscenze e competenze necessarie a svolgere le diverse mansioni. Questi processi di trasformazione sono fortemente interrelati ed è impossibile comprendere il loro andamento se non tenendo insieme l'analisi del sistema produttivo con quella del mercato del lavoro. La crescente attenzione intorno alla nuova ondata di cambiamento tecnologico, che ha trovato una sintesi nel nome evocativo di Industria 4.0, ha inoltre coinciso in Italia con una politica industriale di investimenti che non si vedeva da decenni⁷³.

⁷³Rapporto IRPET 2017, Competenze e figure professionali di fronte alla quarta rivoluzione industriale

4.2 Le nuove professioni nell'era digitale

La relazione tra individuo e società rispetto al lavoro è molto più complessa ed articolata e le relazioni esistenti tra uomo, lavoro e ambiente sono oggi allo studio di varie discipline quali l'economia, la sociologia, la filosofia e la psicologia. Da un lato, risulta evidente che gran parte delle nuove professioni hanno trovato e troveranno terreno fertile soprattutto in aree ad economia avanzata, postindustriale e postfordista. Dall'altro lato, è altrettanto vero che molte delle occupazioni odierne tendono a scomparire a causa di fattori quali la concorrenza economica tra le aziende, l'introduzione delle nuove tecnologie e le variazioni di mercato (Di Biase e Garbarini, 2003). Spesso sono limitate le stesse possibilità di scelta di un lavoro e, in questo caso, il più delle volte si finisce per fare il lavoro che si trova senza considerare che sia per tutta la vita. Questo nomadismo, se per molti aspetti è fonte di disagio, per altri versi può rappresentare la base di una ricerca e di una flessibilità capaci di generare, a loro volta, percorsi di formazione e di lavoro estremamente creativi e costruttivi. Il lavoro è diventato knowledge worker "Accanto alle competenze tecniche, gli sarà sempre più richiesta, quale strumento integrante del proprio know-how, la capacità di gestione dell'informazione, delle nuove tecnologie, del proprio lavoro, e del proprio continuo aggiornamento. Ma per affrontare tale cambiamento di prospettiva è necessario che l'individuo sia preparato, ossia in grado di comprendere non soltanto i contenuti, ma anche i metodi" (Di Biase e Garbarini, 2003). Per acquisire conoscenza occorre prima di tutto saper raggiungere l'informazione disponibile, quindi decodificarla, comprenderla, gestirla, modificarla, moltiplicarla. In altre parole diviene imprescindibile, accanto all'alfabetizzazione di tutti sulle strumentazioni, la focalizzazione del metodo.; imparare ad imparare, ovvero entrare in una dimensione culturale e professionale nella quale la conoscenza è costantemente costruita.

Tutte le nuove professioni e le trasformazioni delle professioni tradizionali, dovute alla diffusione dell'Industry 4.0, sembrano quindi nascere essenzialmente negli spazi e nei contesti della relazione ed è possibile delineare gli ambiti in cui tali

professioni tendono a svilupparsi⁷⁴. Un primo ambito di sviluppo è legato all'ambiente. La green economy è un fenomeno globale (Gelasio e Gisotti, 2009) e rappresenta un nuovo mercato ed è sostenuta da un complesso sistema di rapporti sociali, economici e politici, oltre che da un'oggettività ambientale ormai riconosciuta da tutti. Escludendo i profili professionali specifici che indubbiamente sono riconducibili ad attività strettamente legate all'ambiente, spesso si assiste a una revisione di professioni, processi e prodotti tradizionali in chiave ecologica. È comunque indubbio che le trasformazioni di settori critici sotto il profilo dell'impatto ambientale inciderà su decine di filiere a essi collegati, creando una sorta di reazione a catena verso una maggiore sostenibilità dei sistemi economici in generale. Un secondo ambito di sviluppo delle nuove professioni riguarda l'area del sociale; nascono infatti figure tese a favorire il dialogo tra culture diverse, promuovere l'espressione e la creatività attraverso l'utilizzo di linguaggi espressivi, educare all'utilizzo critico e creativo dei media, prevenire il disagio giovanile, curare attraverso le arti alcune forme di handicap e di disagio sociale, promuovere la conoscenza e la salvaguardia dell'ambiente, favorire conoscenza del territorio e delle tradizioni e culture locali. Ciò che accomuna queste professioni, nella prospettiva di Di Biase e Garbarini (2003) è l'operare nei due grandi cicli che Alvin Toffler indica come caratterizzanti l'epoca moderna: high tech e high touch. Il massimo della tecnologia, da un lato, e il massimo bisogno del contatto dall'altro: da una parte il polo del globale, del virtuale, dell'eliminazione delle distanze spazio-temporali, dell'omologazione delle informazioni, dall'altra il bisogno speculare della comunicazione faccia a faccia che presuppone la vicinanza tra individui, oggetti e cose. Quello delle comunità virtuali e dei network rappresenta un ulteriore contesto privilegiato di sviluppo delle nuove professioni. Riguardano infatti spazi di interazione, lavoro e gioco che nascono e si articolano su affinità di interessi e conoscenze, sulla condivisione di progetti, in un processo di cooperazione e scambio, e tutto indipendentemente dalla prossimità geografica e dalle appartenenze istituzionali. Guardare la tecnologia come strumento e come pratica sociale significa considerare la pratica sociale come *“una ecologia do interazioni,*

⁷⁴ Castello V, Pepe D (a cura di) 2010, Apprendimento e nuove tecnologie. Modelli e strumenti, FrancoAngeli Editore

entro le quali materiali eterogenei, quali umani, non umani, conoscenze, natura, e quanto altro situato nel contesto, si articolano in funzione della mediazione pragmatica ed epistemica” (Marchi S. 2008). Il rapporto con il territorio costituisce un altro ambito per la nascita delle nuove professioni. Tali professioni riguardano la definizione e la ridefinizione degli spazi in cui bambini, giovani e adulti vivono il loro tempo di vita e lavoro.

4.2.1. L’ITC e nuovi orizzonti professionali

Si è già detto di come la rivoluzione dell’Industry 4.0 sia destinata a rivoluzionare le mansioni che si dovranno svolgere all’interno delle imprese. Tuttavia non si può ignorare il fatto che le nuove tecnologie comportino la necessità di nuove figure professionali all’avanguardia, in grado di affrontare le nuove sfide che i CPS pongono, a partire dalla loro progettazione fino ad arrivare all’analisi dei dati forniti, per poter consentire il loro miglioramento e la loro gestione in maniera ottimale. Alcuni esempi di nuove figure professionali possono essere: - Il cloud broker, ovvero un soggetto che si occupa dell’intermediazione tra un’impresa e un fornitore di servizi di cloud computing, consentendo di ridurre i costi legati alla gestione delle tecnologie cloud; - Il network programmer, figura professionale il cui compito consiste nella realizzazione di programmi che consentano la collaborazione tra processi collegati attraverso una rete; - Il robot coordinator, il quale dovrà occuparsi della supervisione dei robot e risolvere eventuali problemi e malfunzionamenti in tempi celeri anche attraverso la collaborazione con altre figure tecniche per ridurre al minimo i disagi per la catena produttiva; - Il data scientist, i cui compiti si collegano strettamente alle innovazioni apportate dall’industria 4.0 (Davenport e Patil, 2012). Questa figura professionale risulta essere ormai fondamentale per lo sfruttamento dei dati che è possibile raccogliere. La quantità di informazioni di cui possono entrare in possesso le imprese al giorno d’oggi richiede abilità particolari e una formazione altamente specializzata da parte dei lavoratori adibiti a questo compito. Essi devono essere in grado di utilizzare software avanzati per la gestione di volumi di dati unici in termini di dimensioni, oltre ad essere in possesso di una preparazione avanzata in campo matematico e statistico in modo da riuscire ad individuare quali informazioni devono essere tenute in considerazione

ed essere in grado di valutarne l'affidabilità e la correttezza. Questi sono alcuni esempi di nuove posizioni lavorative richieste dalle aziende, ma non si deve pensare che l'elenco sia completo, infatti la quantità di lavori è in continua espansione e le mansioni da svolgere sono distribuite in modo sempre più trasversale, per cui risulta complicato stilare una lista esaustiva. Si può comunque individuare un filo conduttore che unisce tutte le neonate professioni: la necessità di avere competenze informatiche molto sviluppate. In generale infatti si nota come tutte queste posizioni siano strettamente legate alle nuove offerte provenienti dall'utilizzo estensivo della tecnologia, come la possibilità di lavorare sfruttando il cloud oppure l'utilizzo di programmi per la gestione di dati. Si richiede sempre più apertura mentale ai lavoratori, i quali si troveranno a variare le loro attività a causa della flessibilità dell'intero sistema in cui loro apporto lavorativo è inserito. È in questo contesto che nascono alcuni problemi riguardanti la formazione delle nuove figure professionali, che si discostano come visto dai percorsi formativi tradizionali.

4.2.2. I dati

La lista seguente condivisa da Unioncamere – ANPAL, ci permette di fare un punto sui **ruoli professionali richiesti dall'industria 4.0** ⁷⁵e di difficile reperimento:

- 62% specialisti in scienze informatiche, fisiche e chimiche;
- 45% tecnici in campo informatico, ingegneristico e della produzione;
- 43% operai nelle attività metalmeccaniche ed elettroniche;
- 42% operai nelle attività metalmeccaniche richiesti in altri settori;
- 39% Tecnici delle vendite, del marketing e della distribuzione commerciale;
- 37% progettisti e ingegneri;
- 36% operai specializzati nell'edilizia e nella manutenzione degli edifici;
- 33% operatori specializzati in altre attività industriali.

È chiaro inoltre che, comunicare in lingue straniere le informazioni dell'impresa, utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici, utilizzare competenze digitali e di problem solving, sono solo alcune delle competenze accessorie per far

⁷⁵ Unioncamere – ANPAL 2018, La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2018. Monitoraggio dei flussi e delle competenze per favorire l'occupabilità

fronte alle sempre più crescente e sfidante richiesta, a cui sono sottoposte le aziende manifatturiere odierne.

Una ricerca⁷⁶ sulle *web vacancies* regionali condotta da WollyBi-Italian labour market digital monitor, frutto della collaborazione tra TabulaeX, società spin-off dell'università Milano Bicocca, e Crisp (Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità), ha analizzato oltre 121 mila annunci di lavoro per il settore manifatturiero.

L'obiettivo della ricerca risponde a una semplice domanda (ma finora non ancora esplorata): visto che si fa un gran parlare di Industria 4.0 come nuovo paradigma industriale, basato soprattutto su totale automazione e interconnessione delle produzioni, è possibile verificare se e quanto le imprese stanno già cercando le professionalità adeguate ad accompagnare e realizzare questa rivoluzione? E la risposta è altrettanto semplice, anche se non scontata: la tendenza è già in atto, sebbene siamo solo agli albori.

«Il primo passaggio – spiega Mario Mezzanzanica, direttore del Crisp e responsabile del progetto - è stato di tipo qualitativo. Si è trattato, cioè, di circoscrivere, attraverso focus group, i profili professionali in qualche modo coinvolti dalla rivoluzione tecnologica 4.0, arrivando così a identificare 65 figure riconducibili a tre tipologie: professioni inerenti trattamento e analisi delle informazioni; professioni associate a nuovi media e big data; professioni legate all'area produzione, automazione e logistica».

A questo punto si è passati a un approccio quantitativo, compulsando il database delle Comunicazioni obbligatorie dell'Osservatorio del mercato del lavoro della Regione Lombardia. *«Abbiamo monitorato - continua Mezzanzanica - le dinamiche relative agli eventi lavorativi (avviamenti, cessazioni, proroghe e trasformazioni) dei lavoratori con i profili professionali selezionati negli ultimi cinque anni e sono state identificate 27 figure rilevanti, di cui 15 con un trend di richieste in crescita: analisti e progettisti di software; conduttori di macchinari per la fabbricazione di altri articoli in gomma; conduttori di macchine per la trafila di metalli; conduttori di macchine per l'estrusione e la profilatura di metalli; disegnatori tecnici; ingegneri meccanici; operatori di catene di montaggio automatizzate; operatori di*

⁷⁶ Biscella M. (2016) Nuove professioni da Industria 4.0, *IlSole24Ore*

macchinari e di impianti per la chimica di base e la chimica fine; operatori di macchinari per la produzione di farmaci; tecnici della produzione alimentare; tecnici della produzione manifatturiera; tecnici della distribuzione; tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi; tecnici esperti in applicazioni e tecnici per le telecomunicazioni».

Fin qui la ricerca si è mossa nel campo delle professioni già classificate dall'Istat, ma il Crisp ha voluto andare oltre. Attraverso un'analisi semantica delle *job vacancies*, sono state così individuate le «nuove figure emergenti, attraverso nomi e descrizioni utilizzati proprio dalle stesse aziende». Non solo: sono state estrapolate anche le *hard skills* richieste espressamente dall'Industria 4.0.

«Nell'area Amministrazione, marketing e vendite emergono abilità legate a social network, Seo copywriting o gestione dei blog: un segnale che anche le aziende industriali stanno cercando di valorizzare le nuove tecnologie. Nell'area Progettazione, produzione automatica e logistica prevalgono security e connettività, mentre nell'area Sistemi informativi le skill più gettonate ruotano attorno alla data analysis: controllo e gestione dei dati nell'Industria 4.0 sono fondamentali».

Insomma, la transizione alla nuova rivoluzione industriale è già in atto. Ma la formazione delle nuove professionalità riesce a tenere il passo? *«Il mondo della formazione - conclude Mezzanzanica - deve adeguarsi. Per esempio, in Italia si contano solo due o tre corsi di lauree magistrali in data scientist e sono appena una decina i master dedicati alla gestione dei big data, dove è interessante notare, come avviene presso l'Università Bicocca, che a iscriversi sono soprattutto persone che già lavorano e che vogliono riqualificarsi in questo ambito, decisivo per l'affermarsi dell'Industria 4.0».*

4.3. Gap formativo: il problema delle skill

Stimolare la partecipazione attiva di più ampie fasce di persone e di categorie sociali al mercato del lavoro, innalzando la qualità e la quantità della forza lavoro, trovando il modo di gestire le priorità e le necessità legate allo sviluppo e manutenzione delle

competenze anche in considerazione dell'invecchiamento della popolazione, costituisce un obiettivo prioritario oltre ad essere una sfida per i governi e per le istituzioni. Tale sfida porta ad un'attenzione sempre maggiore verso lo stock di competenze nella popolazione adulta, attiva nel mercato del lavoro e ad investire sia nella valutazione sia sulle possibili strategie di sviluppo di nuove competenze, come interventi essenziali per affrontare le criticità attuali e muoversi in prospettive di sviluppo per il futuro. Appare evidente come le competenze rappresentino un modo vincente per affrontare la liquidità sociale e soprattutto offrire alla popolazione strumenti di riconoscimento e sviluppo, fattori essenziali per sostenere livelli adeguati di qualificazione e per il mantenimento dei requisiti di occupabilità. È ampiamente dimostrato da molti studi, molti dei quali realizzati dall'OCSE, che chi non possiede le competenze necessarie per vivere e lavorare nella società attuale è esposto a fortissimi rischi di disoccupazione, con effetti sulla salute e sul benessere, tanto individuale quanto collettivo. La condizione associata alla disoccupazione incide infatti sulla propria identità personale e sul modo di rappresentarsi e di vedersi, così come sulla fiducia e sulla stima verso se stessi, ma anche sulla possibilità di progettare il proprio tempo e i piani presenti e futuri, finendo per influenzare le relazioni e la vita quotidiana. Inoltre il calo del reddito diventa un limite oggettivo alla possibilità di progettazione e di vita, così come di partecipazione sociale.

L'acquisizione di nuove capacità e competenze per sfruttare appieno il potenziale di ripresa costituisce un obiettivo prioritario per l'Europa e le autorità pubbliche nazionali così come per gli enti che erogano interventi di istruzione e formazione, per le imprese, per i lavoratori e gli studenti. Sempre più sistemi di istruzione, educazione, e formazione devono essere orientati anche a sviluppare nuove competenze per rispondere alla natura dei nuovi posti di lavoro, oltre che per migliorare l'adattabilità, e l'occupabilità degli adulti che già fanno parte della forza lavoro. Si tratta di strategie che possono concorrere in modo determinante a costituire il bagaglio di competenze di base che risultano preliminari per un ulteriore aggiornamento delle competenze stesse.

Uno degli ostacoli legato alle skills possedute dai lavoratori è il disallineamento tra le richieste delle imprese e la preparazione degli studenti al momento della loro uscita dal percorso di istruzione con l'ingresso nel mercato del lavoro. Stando a quanto riportato da Cappelli, si possono individuare diverse situazioni legate a questo contesto, le quali differiscono principalmente sulla base dell'incongruenza tra ciò che richiedono i datori di lavoro e ciò che i lavoratori possono offrire. In particolare secondo Cappelli si può parlare di:

- Skills gap, cioè la costante riduzione di capacità basilari dei futuri lavoratori, la quale è attribuibile all'incapacità del sistema educativo di fornire agli studenti queste conoscenze;
- Skills shortage, ovvero la mancanza di soggetti con la formazione necessaria a soddisfare la domanda di lavoro proveniente dalle imprese;
- Skills mismatch, che rappresenta la categoria più generale e può essere indicata come un disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro sia come carenza di offerta sia come carenza di domanda.

La complessità dell'Industry 4.0 pone la criticità principale nel ruolo svolto dalle istituzioni educative e formative. La causa del disallineamento delle skill richieste dal mercato del lavoro è individuabile nell'incapacità del sistema educativo di adattarsi a tali richieste, se quanti escono dal percorso di istruzione presentano titoli di studio formali abbastanza elevati, di fatto il titolo perde di efficacia rispetto ai ruoli da svolgere nel contesto organizzativo (Cappelli, 2014). Il sistema di istruzione, soprattutto nel contesto italiano, appare ancora chiuso e autoreferenziale. Se tale chiusura poteva reggere nel passato, con la quarta rivoluzione e le logiche di interrelazione che porta con sé, non è possibile evitare la comunicazione e lo scambio tra i diversi sistemi. Troppo spesso i percorsi formativi risultano carenti sia dal punto di vista di skills che per le competenze di base ed informatiche, vanificando ogni sforzo di adattamento e superamento dei cambiamenti. Troppo spesso i percorsi formativi, che dovrebbero preparare le persone ad affrontare le sfide lavorative che vengono loro poste, si rivelano essere carenti sia nella fornitura di set di skill su cui i futuri lavoratori dovrebbero poter fare affidamento sia dal punto di vista delle conoscenze informatiche, le quali ormai rappresentano un punto cardine per moltissime realtà e senza le quali si rende difficile se non impossibile

portare avanti le mansioni da svolgere. L'esigenza di cross-funzionalità delle professioni non può prescindere da percorsi interdisciplinari che preparino gli studenti ad ampliare successivamente le proprie conoscenze e che dialoghino in maniera costruttiva con il mondo delle imprese.

Per le aziende si crea il problema nel momento della selezione, in particolare nella valutazione delle competenze necessarie alla nuova risorsa per ricoprire un determinato ruolo. Il titolo di studi è un parametro oggettivo, ma allo stesso tempo è solo una base per individuare le conoscenze realmente possedute (Cainarca e Sgobbi, 2005). Bisogna al contempo tenere in considerazione che esiste un'obsolescenza delle competenze che possono affievolirsi con il passare del tempo, che depotenzia ulteriormente il titolo di studi acquisito. Consapevoli di tali difficoltà unite al mismatch delle skills, devono puntare indissolubilmente sulla formazione come processo costante durante tutto l'arco della vita. Puntando sul training "on the job" è possibile ridimensionare il gap formativo in termini di competenze, nonché puntare sulla formazione come leva strategica di valorizzazione delle risorse umane.

4.3.1. La formazione dei manager

Strategia, change management, digital mindset, leadership e soft skill sono i contenuti sui quali c'è, e ci sarà, la maggior richiesta di formazione e aggiornamento da parte dei manager italiani, ma è forte, in generale, un bisogno formativo continuo per ispirare, stimolare e migliorare le performance a livello tecnico e umano, in una logica di apprendimento individuale che si deve innestare nelle organizzazioni e nei team⁷⁷. Sono queste le indicazioni provenienti dalla ricerca condotta tra fine 2018 e inizio 2019 dall'Osservatorio Managerial Learning di ASFOR - Associazione italiana per la Formazione Manageriale e CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario. Se nelle edizioni precedenti le ricerche erano state condotte sulle aziende, di grandi e medio-grandi dimensioni, per questo ultimo studio sono stati raccolti dati e pareri direttamente dai manager delle imprese: 850 amministratori delegati, top manager, quadri e alti potenziali inseriti

⁷⁷ Osservatorio Managerial Learning di ASFOR - Associazione italiana per la Formazione Manageriale e CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario (2018-2019)

in percorsi di talent development hanno risposto ad un questionario focalizzato sulla formazione e l'aggiornamento professionale, contribuendo a descriverli in termini di tempo impegno e risorse impiegate. Il percorso di formazione per i manager, non termina con una carriera solida: nel corso dell'ultimo anno sono state dedicate alla formazione in media 6,4 giornate, il 20% in più rispetto al 2017. Più in generale il tempo destinato al perfezionamento delle proprie capacità ha segnato un +44,46% negli ultimi due anni e si prevede che possa superare il 62% entro il 2022.

Uno dei topic di maggiore interesse per gli intervistati è inequivocabilmente la leadership. *“Ma nell’era digitale qual è lo stile di leadership che bisogna sviluppare?”*⁷⁸ Marco Vergeat, presidente di Asfor e coordinatore scientifico dell'Osservatorio Managerial Learning, afferma: *“Credo che continui a essere quello della leadership trasformativa, che include le capacità di ispirare una visione e di saperla condividere, di modellare i valori dell’organizzazione, di essere fortemente orientati al cambiamento e all’innovazione, di saper coinvolgere, abilitare e sviluppare le persone. Ritengo però che oggi, per chi aspira a esercitare leadership, assumono maggiore rilevanza alcune competenze e caratteristiche. Ne cito cinque che ritengo importanti: la multidisciplinarietà, l’empatia, la collaborazione e la capacità di porre le giuste domande più che di pretendere di avere tutte le risposte e, infine, la capacità di applicare modelli logici e di pensiero adatti a prendere decisioni in contesti complessi e imprevedibili”*⁷⁹. Sul fronte delle modalità di formazione quella in aula resta prevalente. *“Sì, la ricerca conferma che, fra le diverse modalità, il grado di utilizzo prevalente è quello relativo ai corsi in aula. Al secondo posto viene però segnalato, seppur a una certa distanza, il digital learning, che risulta collocato quasi a pari merito con workshop e lab di innovazione”*, osserva Vergeat. *“Non dobbiamo dimenticare che la ricerca si è focalizzata sulla formazione manageriale e quindi sull’apprendimento di competenze e skill complesse. In tal senso l’istantanea sul grado di utilizzo, che conferisce un secondo posto al digital learning, richiama le soluzioni blended che in tema di formazione manageriale hanno ormai da tempo una certa diffusione: attività online e a distanza, miste ad attività di aula”*. L’esperienza sul campo, gli

⁷⁸ Ibidem

⁷⁹ RAPPORTO SPECIALE 2019 a cura di Rosamaria Sarno LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN ITALIA NEL 2019

scambi e confronti con colleghi, clienti o consulenti, risoluzione di problemi complessi, progetti di innovazione, oltre a workshop e corsi interaziendali, sono ritenuti dagli intervistati le modalità di approfondimento più significative.

A supporto di ciò, durante il FormaForum svoltosi a Milano nel maggio del 2019, si è dibattuto sull'importanza della formazione afferente alle soft skills per i manager, come leva strategica per il successo aziendale, affermando a gran voce che esse *“sono state, sono e sempre più saranno un moltiplicatore di efficacia delle competenze possedute, essendo esse stesse competenze”*⁸⁰. Lavorando in contesti internazionali e dinamici, le organizzazioni devono far fronte alle criticità con interventi tempestivi e coerenti, soluzioni localizzate e omogenee e contemporaneamente con una gestione centralizzata di servizi e processi formativi, e stabilendo la coerenza tra le funzioni aziendali e tra strategia e competenze

4.3.2. Re-skilling e Up-skilling: l'Educazione 4.0

Il Rapporto speciale 2019 a cura di Rosamaria Sarno La formazione manageriale in Italia nel 2019, è un documento molto interessante che fotografa con attenzione il ruolo del manager attraverso dati statistici provenienti dagli istituti più autorevoli coadiuvati da interviste e testimonianze di professionisti che sperimentano quotidianamente i fenomeni di cambiamento sociale ed economico da cui siamo investiti. Lo scritto *Learning agility, pensiero prospettico e competenze emotive, i nuovi trend*⁸¹ di Angela Gallo, presidente di IdeaManagement Human Capital, è un articolo denso che sviscera analiticamente il problema della formazione manageriale sia nell'azienda che nel mondo accademico rintracciando nel learning agility, nel pensiero prospettico e nelle competenze emotive i trend attuali di risposta a questioni aperte per rafforzare le competenze manageriali. Partendo dalla consapevolezza che ai manager del futuro è richiesta una spiccata capacità di lettura dei contesti cogliendone gli aspetti principali per formulare ipotesi di attuazione, ma anche capacità di coordinamento dei team di lavoro motivazione e comunicazione efficace nell'incrementare il commitment organizzativo, le sole

⁸⁰ SOFT SKILL, COMPETENZE CHIAVE ANCHE NEL FUTURO di Emanuele Castellani, CEO di Cegos Italy and Cegos Apac

⁸¹ Gallo A. 2019 learning agility, pensiero prospettico e competenze emotive, i nuovi trend in Rapporto speciale 2019 a cura di Rosamaria Sarno La formazione manageriale in Italia nel 2019

competenze tecniche non bastano più ma necessitano del supporto delle soft skill, che come afferma la Gallo (2019) non sono poi così soft, perché svolgono un ruolo determinate, uno “zoccolo duro” nella competenza manageriale. Determinante è quindi l’interconnessione tra i tre trend sopracitati. Il learning agility è la meta-competenza trasversale che aiuta i manager a rispondere alle sfide di un presente incerto e di un futuro poco prevedibile, è la capacità di porti in continua formazione in una logica di lifelong learning per lo sviluppo personale, professionale e organizzativo da cui dipende la capacità di superare il cambiamento. Essere consapevoli della portata innovatrice dell’apprendimento è un passo importante per la learning organization, dove percorsi di formazione formale si intrecciano con apprendimenti non formali e informali nel determinare valore. Inoltre governare l’inatteso (Weick, Sutcliffe, 2010) significa per i manager, porsi in maniera proattiva verso gli scenari che si trovano davanti, è pensare fuori dagli schemi, abbandonando il pensiero lineare per anticipare gli eventi. Il pensiero prospettico permette ai professionisti di non farsi trovare impreparati e sopraffatti da ciò che in un primo momento sembra incomprensibile, percorrendo nuove strade. Sempre Gallo afferma. “Ci siamo resi conto, analizzando i risultati degli assessment svolti alla popolazione manageriale, che la capacità di pensiero prospettico risulta effettivamente poco allenata: nel 63% dei casi emerge come una capacità da migliorare e solo il 2% la possiede a un livello forte (analisi svolta su un campione di 5.000 manager in Italia)”. Interessante è il caso Skopìa, spin-off dell’Università di Trento e unico ateneo in Italia ad avere una cattedra Unesco (con relativo master) sul Pensiero anticipatorio. È nato a fine 2018 il percorso “Futures e Pensiero Prospettico: Developing Anticipatory Thinking”, oggi giunto alla quarta edizione, che “allena” i manager di domani alla conoscenza, comprensione e gestione delle emozioni positive e negative nella valutazione delle prospettive future. Di fatto riconduce il manager al suo ruolo sociale contribuendo all’implementazione delle capacità progettuali e prospettiche.

Inoltre la formazione classica non risponde più alle esigenze di innovazione economica e sociale, pertanto è chiamata a puntare su competenze trasversali, sociali ed emotive che rispondano alle reali esigenze delle imprese. Un’Educazione

4.0, quindi, in linea con l'Industria 4.0, che garantisca un potenziale di impatto sulla società e sia al contempo una leva economica di sviluppo.

L'articolo inoltre focalizza la propria analisi su flussi di cambiamento, ovvero su quei fenomeni che stanno determinando in modo costante lo scenario attuale e futuro: il Lifelong learning o apprendimento continuo, l'invecchiamento della popolazione, la trasformazione digitale e Etica e Sostenibilità. Di fatto l'invecchiamento della popolazione mondiale, soprattutto nei paesi occidentali è direttamente collegato con l'esigenza formativa sociale e con la trasformazione digitale in atto. L'obsolescenza delle conoscenze tecniche e la generazione di nuove, viaggia a velocità mai viste nel passato, e necessita di una permanenza delle persone nei percorsi di formazione durante tutto l'arco della propria vita. Se l'educazione formale coinvolge la popolazione fino ad una certa età, è necessario investire negli apprendimenti non formali ed informali che garantiscono l'occupabilità e scongiurano il pericolo della disoccupazione. L'Educazione 4.0 comprende quindi sia esigenze di re-skilling, cioè ripreparazione e riposizionamento professionale, ma anche up-skilling, implementazione del proprio set di competenze sia per esigenze di trasformazioni aziendali, ma anche professionali, di carriera e personali, in una logica di personalizzazione della formazione e dei percorsi di sviluppo professionale. Inoltre, come sottolineato nella previsione del World Economic Forum, Future of Jobs Report 2018 e anche da AACSB nel recente Industry Brief Lifelong Learning and Talent Management-2018, le principali competenze ricercate, che si baseranno naturalmente sulla capacità di usare le risorse tecnologiche e l'intelligenza artificiale, saranno legate soprattutto al pensiero analitico e critico, alla creatività e al problem solving, a capacità di leadership e, con crescente rilevanza, l'attitudine all'apprendimento attivo. La terza ondata di Internet, quindi, "l'Internet of Everything" potrà e dovrà essere guidata, e non subita passivamente, dalle persone e dalla loro capacità di trasformazione, di gestione di network e di sistemi. A tutto ciò va aggiunto che l'impatto sociale delle scelte organizzative determina i piani di sviluppo aziendali che non possono fare a meno di studiare e gestire le ricadute della propria azione sull'ambiente e sull'uomo.

4.4. Nuovi modelli manageriali

4.4.1. I manager del futuro

Innovation manager, temporary manager, export manager e manager di rete: secondo Federmanger (2016) sono i quattro nuovi profili che si affermeranno nel mondo del lavoro nel futuro.

L'innovation manager è una figura chiave del futuro secondo l'associazione. È essenzialmente "un vettore di cultura e di conoscenza innovativa". A questa figura è richiesta capacità di visione e di anticipazione, oltre che curiosità e gestione del rischio. Dotato di skills digitali, l'innovation manager si contraddistingue per la ricchezza di competenze trasversali e di processo, necessarie a traghettare l'impresa verso i profili produttivi più moderni. Il background scientifico è uno dei requisiti costitutivi di queste professionalità alle quali è demandato il compito di dare un impulso alla crescita e alla competitività delle imprese industriali. Queste le cinque caratteristiche di questo ruolo: pensiero innovativo, apertura alla contaminazione culturale e organizzativa, digital skills e competenze ICT, lean management, sensibilità per la digital brand awareness e reputation

La figura del *temporary manager* è quella che meglio si adatta alle esigenze di flessibilità e di raggiungimento di obiettivi nel breve periodo, riferisce Federmanager. A questo tipo di professionista, l'impresa si affida temporaneamente per la gestione di una situazione di discontinuità o di parte dei progetti definiti negli obiettivi aziendali allo scopo di massimizzare la performance aziendale. Il vincolo è connesso solo all'obiettivo. Il mezzo sono le competenze. Chi si candida a una posizione del genere deve avere una visione completa dei processi aziendali e deve possedere anche requisiti umani particolari di elevato livello, che spaziano dalla stabilità emotiva alle capacità di analisi e di individuazione delle soluzioni. Dalla competenza su tematiche economiche e finanziarie fino alla capacità di innovare una organizzazione e motivare le persone che vi operano. Ecco le cinque peculiarità del ruolo: fiuto per nuove attività e prodotti, crisis management, gestione dei passaggi generazionali. capacità di analisi e individuazione delle soluzioni, capacità di innovare l'organizzazione interna.

L'export manager è una figura chiave per le imprese italiane di piccole e medie dimensioni che aspirano a posizionarsi sui mercati esteri, soprattutto per il settore del Made in Italy, che è un vettore fondamentale per l'internazionalizzazione delle nostre filiere produttive e che, per essere competitivo, non può fare a meno di risorse manageriali altamente qualificate. Federmanager riferisce di stare mettendo in campo più strumenti e servizi per favorire l'utile sinergia tra eccellenze manageriali e imprese che puntano all'affermazione su scala globale. In questo, individua la mission del professionista dell'Export manager: aggredire nuovi mercati e, quindi, individuare le principali opportunità di business e nuove reti di vendita. In definitiva, analizzare e battere la concorrenza attraverso la costruzione di rapporti istituzionali privilegiati con i partner locali. Oltre alla conoscenza di strategie di marketing, l'export manager deve possedere l'attitudine a lavorare per progetti, oltre alla capacità di tessere relazioni e di operare in contesti internazionali non strutturati. Infine, completa il profilo una conoscenza delle tecniche di transazione e negoziazione che presuppongono anche know how in materia legislativa e normativa. Queste le cinque caratteristiche che deve possedere un buon export manager: esperienza e formazione internazionale, capacità relazionale e linguistiche di spicco, supply channel management, conoscenza delle strategie di marketing, padronanza della legislazione e delle norme di paesi esteri

Il *manager di rete o network manager* non partecipa alle decisioni delle singole imprese, che a livello imprenditoriale restano autonome, ma le aiuta ad agire in sinergia in un contesto di osmosi e filiera che è tipico dei distretti industriali. Un manager super partes, di cui non si può fare a meno se si vogliono ottimizzare costi e servizi massimizzando il business comune, e al quale si richiede di generare valore per tutte le aziende interessate. Le qualità del manager di rete sono principalmente "soft": deve infatti saper governare le relazioni e mediare tra le diverse esigenze. Essenzialmente, creare empatia. È una figura a cui chiede di dirimere dispute e superare le resistenze al cambiamento senza perdere la governance condivisa di cui è investito. Il manager di rete deve quindi mettere in pratica qualcosa di più complesso del problem solving: "gestire processi democratici" all'interno di un organismo per nulla gerarchico come la rete. Senza, ovviamente, tralasciare altre competenze più hard, quali efficienza, capacità organizzativa, project management

e business intelligence. Ecco le cinque peculiarità del ruolo: attitudine alla mediazione e cooperazione, spiccata capacità relazionale ed empatica, project management e problem solving, capacità di esercizio di “governance condivisa” e leadership positiva, strategia di sviluppo e creazione di valore.

4.4.2. Advanced Advisor: un modello manageriale tutto italiano

*“La rivoluzione digitale sta cambiando in profondità i nostri stili di vita, il nostro modo di produrre e di consumare. Abbiamo bisogno di regole che sappiano coniugare progresso tecnologico, sviluppo delle imprese e tutela dei lavoratori e delle persone.”*⁸² Queste le parole che David Sassoli, presidente del Parlamento Europeo ha pronunciato durante il suo discorso di insediamento alla presidenza europea e che ha voluto riprendere nella prefazione del libro *Advanced Advisor* di Edoardo Valle. Il cambiamento in atto fa da sfondo alla concettualizzazione di una nuova figura consulenziale: l’Advanced Advisor. Un manager nuovo che lavora sulla cultura e sulla volontà di entrare consapevolmente e in modo informato nel cambiamento, con il coinvolgimento di altre realtà imprenditoriali viste fino ad allora come concorrenti, a prescindere dalle finalità e dalla produzione aziendale. È con i cluster⁸³, cioè moderne reti di imprese coordinate dall’ADVANCED advisor, che si punta all’integrazione tra risorse e attori della filiera produttiva, che fa in modo che l’impresa 4.0 amplifichi l’intensità delle relazioni tra aziende, creando nuove piattaforme e nuovi ecosistemi. Sia per i cluster che per l’impresa 4.0 l’elemento fondamentale è l’interconnessione. Attraverso il modello collaborativo dei cluster si ha la possibilità di competere con aziende più grandi senza la necessità di ingenti investimenti per includere ricerca e sviluppo a sostegno della propria impresa. Il tool a disposizione del nuovo manager è la Collaborative cross platform competency, che permette la gestione di un gran numero di competenze e risorse fine di soddisfare le esigenze dei clienti. Un esempio di ciò sono Uber e Airbnb. Così la Collaborative cross platform competency consente l’implementazione di

⁸² Valle L. (2019) *Advanced Advisor*. Da Adriano Olivetti ad Alan Deneault, dal progresso intelligente alla lotta contro la meritocrazia. La forza delle nuove competenze, Lab DFG

⁸³ La costruzione del cluster viene effettuata attraverso una tecnica di analisi statistica che permette di accostare individui o oggetti che presentano caratteristiche omogenee rispetto a variabili predefinite. Tale tecnica, detta **cluster analysis**, è utilizzata nell’ambito del marketing per la segmentazione di mercato e per la costruzione di mappe di posizionamento

una piattaforma in grado di abilitare interazioni e transizioni tra diversi gruppi di utenti che decidono di partecipare al business della piattaforma. È attraverso la platform economy che le imprese trasformano il loro tradizionale modello economico lineare in un sistema basato su connessioni pluridirezionali, con la partecipazione di eterogenei gruppi di utenti. Secondo un'indagine condotta da Accenture nel 2016, l'81% dei dirigenti afferma che i modelli di business basati sulla piattaforma saranno fondamentali per la loro strategia di crescita entro i tre anni.

5. SOFT SKILLS E SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Abstract

Numerose ricerche sull'importanza delle competenze soft per l'organizzazione moderna, condotte dai più importanti motori di ricerca come Google o da agenzie per il lavoro internazionale come Manpowergroup, confermano il ruolo chiave svolto nella learning society. La globalizzazione e il superamento dei confini comporta un'unità di linguaggio e contenuti che consente di riferirci alle professioni in maniera univoca. Partendo da una ricognizione teorica sul costrutto di competenza, si prenderà in esame il sistema di classificazione delle competenze nel framework europeo ESCO e verranno presentate best practices dal carattere internazionale che sviluppano sistemi di implementazione delle soft skills a partire dal mondo accademico per formare i manager di domani. Il capitolo, nella sezione teorica, presenta gli autori più importanti che hanno dato un contributo nella definizione del concetto di competenza e che hanno posto le basi per esperienze innovative in campo pedagogico come il progetto CoSki21, il corso universitario progettato dal Politecnico di Valencia e l'Innovation Pedagogy dell'Università di Turku.

Numerous researches on the importance of soft skills for modern organization, conducted by the most important search engines such as Google or by international employment agencies such as Manpowergroup, confirm the key role played in the learning society. Globalization and the crossing of borders entails a unity of language and content that allows us to refer to professions in an unequivocal way. Starting from a theoretical survey on the competence construct, the system of classification of competences will be examined in the European framework ESCO and international best practices will be presented which develop systems for implementing soft skills starting from the academic world to train the managers of tomorrow. The chapter, in the theoretical section, presents the most important authors who have made a contribution in defining the concept of competence and who have laid the foundations for innovative experiences in the pedagogical field such as the CoSki21 project, the university course designed by the Polytechnic of Valencia and the 'Innovation Pedagogy of the University of Turku.

Resumen

Numerosas investigaciones sobre la importancia de las habilidades sociales para la organización moderna, realizadas por los motores de búsqueda más importantes como Google o por agencias internacionales de empleo como Manpowergroup, confirman el papel clave que desempeña en la sociedad del aprendizaje. La globalización y el cruce de fronteras implican una unidad de lenguaje y contenido que nos permite referirnos a las profesiones de manera inequívoca. A partir de una encuesta teórica sobre la construcción de competencias, se examinará el sistema de clasificación de competencias en el marco europeo ESCO y se presentarán las mejores prácticas internacionales que desarrollan sistemas de implementación de habilidades sociales a partir del mundo académico para capacitar a los gerentes de mañana. El capítulo, en la sección teórica, presenta a los autores más importantes que contribuyeron a definir el concepto de competencia y que sentaron las bases para experiencias innovadoras en el campo pedagógico, como el proyecto CoSki21, el curso universitario diseñado por el Politécnico de Valencia y el 'Pedagogía de la innovación de la Universidad de Turku.

5.1. La Competenza

5.1.1. Teorie sul costrutto di competenza

Negli ultimi anni, in corrispondenza al delinearsi di un mondo del lavoro radicalmente modificato rispetto al recente passato, la nozione di competenza ha assunto un ruolo centrale nell'educazione scolastica, nella formazione professionale e nella gestione delle risorse umane. Si è oggi sempre più alla ricerca di professionisti in grado di intervenire in contesti complessi, che sappiano far fronte a problemi non ben definiti, a volte contraddittori e spesso completamente nuovi. Il concetto di competenza, quindi, appare strettamente connesso alla capacità di padroneggiare situazioni complesse. Per definizione, la competenza trascende il livello delle conoscenze e delle abilità e mostra come queste possano essere applicate in modo adeguato ai contesti reali. Il termine è diventato sempre più importante ed attrattivo poiché viene immediatamente associato a capacità, qualifiche ed esperienze professionali non semplicemente applicative ma sempre più gestite in forma originale e inedita. La competenza è inoltre immediatamente connessa al lifelong learning. Nel contesto internazionale la formazione continua è considerata indispensabile per il successo e la competitività delle aziende oltre che

per la salvaguardia e lo sviluppo di professionalità spendibili nel mercato del lavoro (Loiodice 2004)⁸⁴. In questa prospettiva all'apprendimento e all'aggiornamento di conoscenze ed abilità va affiancata la capacità di riconoscere, sfruttare e saper trasferire in diversi ambiti le competenze acquisite. Nonostante la diffusione ed il successo del concetto di competenza, questo è tuttora utilizzato in maniera molto diversa a seconda dei contesti, degli studi e degli approcci teorici cui si fa riferimento.

Esistono una grande quantità di definizioni sulla competenza. Una rassegna delle tante definizioni potrebbe causare confusione poiché le differenti sfumature di significato potrebbero ostacolare il tentativo di trovare una definizione chiara. È importante quindi trovare la base comune su cui poggiano i maggiori interventi scientifici a riguardo. Chomsky (1960)⁸⁵, adottando una prospettiva funzionalista, ha assunto il concetto di competenza linguistica come generale ed invariabile, distinguendosi dalla performance linguistica intesa come prestazione individuale, variabile in relazione a condizioni interne o esterne. Molti autori cognitivisti tra i quali Choen (1987)⁸⁶ si collegano al modello proposto da Chomsky richiamando la distinzione tra competenze e performances. In accordo con Chomsky, Choen ritiene che il concetto di competenza linguistica vada riferito alla struttura cognitiva, le funzioni e le regole necessarie per articolare il linguaggio. Di contro la performance linguistica rappresenterebbe il modo in cui linguaggio funziona nella prassi quando è contaminato da fattori esterni. Per esempio, poiché la nostra memoria di lavoro (working memory) ha una capacità limitata, quando si formulano frasi particolarmente lunghe può accadere che la parte finale di questa sia sgrammaticata poiché si è dimenticata la costruzione complessiva della frase. In questo caso la competenza linguistica può essere perfetta, mentre la performance risulta scadente. Evans⁸⁷ (1993) ha esteso lo studio di Chomsky al dominio della ragione umana. Questo autore ha definito la competenza come l'abilità del soggetto di ragionare logicamente all'interno di condizioni ideali. Tuttavia la competenza della ragione

⁸⁴ Loiodice I. (2004), *Non perdere la bussola. Orientamento e formazione in età adulta*, Franco Angeli, Milano.

⁸⁵ Chomsky N. (1960), *Le strutture delle sintassi*, Laterza, Bari.

⁸⁶ Cohen G. (1987), *Psicologia dei processi cognitivi*, Torino, Centro Scientifico Torinese.

⁸⁷ Evans J. e al (1993), *Human reasoning: The psychology of deduction*, Lawrence Erlbaum Associates, Hove Hillsdale

non si presenta mai, allo stato naturale, distinta dai fattori che condizionano la performance. All'interno di questo studio viene dimostrato quanto sia difficile eliminare i fattori che incidono sulle performances quando si vogliono identificare le competenze ad esse sottostanti. Anderson⁸⁸ (1993) ha distinto le abilità dalle competenze sostenendo che le prime sarebbero i risultati operativi verificabili, mentre le seconde corrisponderebbero alle funzioni cognitive sottostanti ad esse. Gronlund⁸⁹ (1981) ha elaborato un test per l'analisi delle competenze, usando il termine competenze come sinonimo di skills operative, skills cioè di scrittura, di lettura, di computo, ecc. Qui le competenze non sono assunte come strutture fisse ma come abilità individuali che possono essere accresciute utilizzando metodologie didattiche adeguate. Probabilmente il test elaborato da Gronlund è equivalente ad un qualsiasi altro test per la valutazione delle performances. Langford e Hunting⁹⁰ (1994) hanno utilizzato le definizioni fornite da Chomsky di competenza e performance associandole al ragionamento induttivo e deduttivo. Eliminando i fattori di disturbo che incidono sulle performances, Langford e Hunting hanno dimostrato che la competenza alla base del ragionamento deduttivo deve essere costruita ed esercitata piuttosto che attivata. A differenza di Chomsky, essi concludono che le competenze, così come le strutture cognitive, possono essere acquisite ed accresciute tramite processi educativi. Altri studi, prendendo le mosse dal linguaggio ordinario, usano la parola competenza dandole un senso molto più generale. Tuffanelli⁹¹ (2005), sposando e completando l'ipotesi di Pellerey⁹² (2003) ritiene la competenza una qualificazione di alto livello che scaturisce dall'applicazione effettiva di conoscenze e skills in contesti specifici e complessi. La competenza è attivata dal compito e, quanto più il compito è complesso, tanto più è indicativo del livello di competenza richiesto. Bisogna però tener presente la presenza di una variabile discriminante: il grado di familiarità del soggetto col compito. Su questa variabile entrano in gioco i fattori psicologici, gli atteggiamenti

⁸⁸ Anderson J.R. (1993), *Psicologia cognitiva e sue implicazioni*, Zanichelli, Bologna.

⁸⁹ Gronlund N., Linn L. (1981), *Measurement and evaluation in teaching*, McMillan, New York.

⁹⁰ Lanford, P. E., & Hunting, R. (1994). A representational communication approach to the development of inductive and deductive logic. In A. Demetriou & A. Efklides (Eds.), *Intelligence, mind, and reasoning: Structure and development* (pp. 91-212), Amsterdam.

⁹¹ Tuffanelli L. (2005), *Il portfolio delle competenze*, Vol.1, Erickson, Trento.

⁹² Pellerey M. (2003), *Le competenze individuali e il Portfolio*, La Nuova Italia, Firenze

e le disposizioni interne. Un'ottima padronanza di conoscenze e skills non garantisce performances di successo in condizioni ambientali complesse. Gli individui dovrebbero essere capaci di selezionare tra le conoscenze e le abilità a loro disposizione a seconda delle necessità e dei comportamenti necessari per svolgere un determinato compito. Ciò richiede speciali abilità che permettono di tener conto delle differenti caratteristiche di ciascun contesto. Le competenze sono utilizzate in situazioni intricate e multidimensionali, alle quali non è possibile dare risposte appropriate facendo esclusivamente uso di abilità di problem solving. Withe⁹³ (1959) ha fatto riferimento ai comportamenti effettivi e collegando le competenze con l'idea dell'autostima: la competenza trarrebbe origine della sensazione di soddisfazione che si prova dopo aver compiuto con successo un lavoro o un corso di studi. È considerata come il risultato dell'effettività (effectance), cioè della soddisfazione che si prova nel vedersi riconosciuto le qualità personali e professionali a seguito di un compito ben svolto. Stephenson e Weil⁹⁴ (1980) in un tentativo di comprendere la fiducia in sé stessi, la motivazione e la determinazione, hanno supposto che le competenze includano anche le componenti attitudinali. Gagné⁹⁵ (1977) ha parlato di abilità strategiche contrapponendo alle attività lavorative di routine più o meno complesse. Barnett⁹⁶ (1994) ha associato le competenze all'assunzione di comportamenti non predisposti in situazioni imprevedibili ed inaspettate: la capacità di affrontare le situazioni nuove in modo creativo è assunta come la caratteristica che contraddistingue la persona competente. Ha scelto un approccio di tipo operativo per il concetto di competenza che comprende le skill, i risultati, la trasferibilità, l'iniziativa e l'accrescimento delle conoscenze. Infine Krischner⁹⁷ (1997), collegandosi a Barnett (1994), ha definito la competenza come capacità di prendere decisioni e di agire in maniera soddisfacente in situazioni specifiche. Tutte queste analisi concepiscono le competenze come capacità generalizzabili che consentono di prendere decisioni e

⁹³ White R.W. (1959), Understanding Intellectual skills, "Instructional Science", 9 (1), 101-127.

⁹⁴ Stephenson J., Weil S. (1980), Quality in learning: A Capability Approach in Higher Education, Kogan Page London.

⁹⁵ Gané R.M. (1977), The conditions of learning, New York, Rinehart & Winston

⁹⁶ Barnet R (1994) The Limits of Competence- Knowledge, Higher Education and Society, SRHE/The Open University Press, Buckingham.

⁹⁷ Krishner P. e al. (1997), The design of a study environment for acquiring academic and professional competence, "Studies in Higher Education", 22 (2), pp. 151-171.

di svolgere mansioni in modo cosciente ed intenzionale, le skill si manifestano invece attraverso l'assunzione di comportamenti abitudinari. Le competenze includono tra l'altro la metacognizione⁹⁸, poiché possono definirsi individui competenti solo color che sono in grado di riflettere sulle loro conoscenze e skills e che sanno applicarle e comunicare in modo creativo all'interno di contesti variabili.

5.1.2. Il modello di McClelland

Era il 1973 quando sul periodico “American Psychologist” venne pubblicato l’articolo scritto da David C. McClelland intitolato “Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’ ”⁹⁹ a cui, ad oggi, viene dato il merito di aver dato avvio al Modello delle Competenze. David Clarence McClelland, nato a Mt. Vernon nello stato di New York il 20 Maggio 1917, si laureò in psicologia nel 1941 all’Università di Yale. Divenne dapprima insegnante al Connecticut College ed in seguito professore alla Wesleyan University. Nel 1956 entrò alla Harvard University dove restò per trenta anni, in carica di Presidente del Department of Social Relations. Nel 1987 si trasferì alla Boston University con il ruolo Distinguished Research Professor of Psychology, che tenne fino alla sua morte nel Marzo del 1998, all’età di 80 anni. Tra i suoi lavori più importanti vanno ricordate le sue teorie sulla motivazione, derivata dagli studi di Murray’s (1938) sulla personalità. Fu anche presidente e fondatore della società di consulenza della McBer & Co. L’articolo “Testing for Competence Rather than for Intelligence” iniziava con una pesante critica ai test attitudinali di rilevazione del Quoziente Intellettivo (Q.I.), o cosiddetti “test di intelligenza”, utilizzati negli Stati Uniti per valutare l’accesso ai più prestigiosi college. Nel tempo, infatti, questi test hanno assunto un grandissimo potere in quanto, essendo largamente utilizzati, condizionano pesantemente la vita degli studenti americani. Come affermato dallo stesso McClelland: *“Those test have tremendous power over the lives of young*

⁹⁸ Conoscenza della propria capacità cognitiva e dell’attitudine a modificare il proprio modo di apprendimento

⁹⁹ Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" David C. McClelland Harvard University

people by stamping some of them “qualified” and others “less qualified” for college work.”

Il problema, secondo lo studioso, è che l'importanza che questi test hanno raggiunto nel tempo, non è stata supportata da un altrettanto importante opera di convalida e controllo del sistema di valutazione e dei relativi risultati. Infatti, uno studio critico e approfondito dei test attitudinali, quale è stato quello svolto da McClelland¹⁰⁰, permette di riscontrare due profondi difetti di tale tipologia di test, che ne renderebbe impossibile l'utilizzo ai fini a cui vengono destinati oggi. Infatti, i test attitudinali non predicano l'attitudine al lavoro o il successo nella vita e contemporaneamente sono viziati da pregiudizi nei confronti delle minoranze, delle donne e dei ceti sociali meno abbienti. Questi risultati indussero l'autore a definire regole di ricerca capaci di predire la performance effettive in una mansione e non distorte da pregiudizi. Le caratteristiche che, secondo McClelland dovevano possedere tali regole di ricerca erano: 1.Utilizzare campioni differenziati: confrontare gruppi di persone particolarmente produttive sul lavoro o di successo nella vita con persone meno brillanti, al fine di identificare per confronto, le caratteristiche associabili al successo; in questo modo si potevano individuare in modo chiaro quali fossero le competenze distintive per il raggiungimento di performance superiori nella mansione; 2.Individuare schemi cognitivi operativi e comportamenti causalmente correlati alla riuscita sul lavoro o nella vita. In altre parole le misure della competenza devono riguardare situazioni aperte a tutte le possibilità in cui l'individuo deve decidere autonomamente come comportarsi. Queste misure sono quindi differenti dalle misure di risposta come quelle che chiedono al candidato di definire sé stesso scegliendo fra un certo numero di risposte già date, quella che meglio descrive la sua reazione a situazioni predefinite e opportunamente strutturate, situazioni che nel lavoro e nella vita si presentano raramente¹⁰¹.

Ma McClelland andò oltre la semplice formulazione del modello: era infatti il presidente e fondatore della società di consulenza McBer & Co., e questo gli diede

¹⁰⁰ McClelland, D.C. (1951). *Personality*. NY: William Sloane Associates.

¹⁰¹ Argentero, Cortese, Piccardi (a cura di) *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore

l'opportunità di testare sul campo e di mettere alla prova le sue teorie. Infatti, agli inizi degli anni '70, il Dipartimento di Stato Americano, si rivolse alla McBer & Co. per una consulenza sulla selezione e l'assunzione di funzionari Fzio (Foreign Service Information Officers) il cui compito era quello di rappresentare gli USA all'estero. Nel 1970 quasi tutti i Fzio erano maschi bianchi. Il Dipartimento di Stato aveva infatti sempre selezionato i Fzio tramite un apposito esame che aveva alcuni grossi difetti. Il primo era che a causa dei punteggi troppo elevati richiesti per superarlo, le minoranze e i gruppi sociali meno abbienti avevano scarse probabilità di riuscita. Il secondo, evidenziato da un rapporto curato dal dott. Kenneth Clark, era che il risultato dei test attitudinali e di cultura generale non predicavano il successo dei Fzio nella mansione: "Un alto punteggio all'esame di inglese o anche nei test attitudinali non predicava come se la sarebbe cavata in Etiopia un giovane Fzio!" McClelland e la McBer & Co., decisero di applicare il nuovo modello a questo caso. Vennero quindi seguiti i seguenti passi di sviluppo:

Passo_1. Prima di tutto, si decise di usare un campione di elementi chiaramente migliori agli occhi di superiori, colleghi e degli stessi stranieri e un campione di confronto composto da elementi medi e o scadenti, che svolgevano il loro lavoro bene quanto bastava per non essere licenziati. La scelta dei gruppi fu domandata al Dipartimento di Stato.

Passo_2. Fu sviluppata una tecnica di intervista chiamata BEI –Behavioral Event Interview¹⁰². Originariamente si pensò di osservare direttamente sul lavoro i funzionari dei due campioni, per scoprire che cosa facessero i migliori di più o di diverso dai mediocri. Questa soluzione si rivelò troppo costosa e poco pratica. Così si decise di chiedere a quei funzionari di raccontare dettagliatamente che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nella loro mansione. La procedura BEI, chiede ad un soggetto di descrivere sotto forma di racconto breve, tre grossi successi e tre grossi fallimenti. L'intervistatore pone domande quali: Come si arrivò a quella situazione? Chi vi era coinvolto? Che cosa pensò,

¹⁰² Nella BEI 'classica' (McClelland 1998) la persona deve descrivere sei episodi –tre negativi e tre positivi- capitati sul lavoro concentrandosi su cosa ha fatto, detto, pensato e sentito (emozioni). Poi l'intervista è trascritta e vengono attribuiti dei punteggi per le caratteristiche personali individuate in precedenza come significative.

provò e decise di fare per risolvere quella situazione? Che cosa fece effettivamente? Che cosa accadde? Quale fu l'esito dell'episodio?

Passo_3. A questo punto si analizzarono tematicamente i protocolli delle interviste per identificare le caratteristiche che distinguevano i due gruppi: in particolare i comportamenti osservati nei migliori e non presenti nei mediocri. Queste differenze tematiche vennero tradotte in valutazioni oggettive codificate tramite metodo CAVE. La codifica CAVE, infatti, consente ai ricercatori di misurare empiricamente e di testare statisticamente la significatività delle differenze fra le caratteristiche osservate negli elementi migliori e nei mediocri nelle loro varie mansioni¹⁰³.

Passo_4. L'ultimo passo fu la convalida del modello di competenza il che fu fatto in due modi. Prima furono identificati altri due campioni di Fsio e fu rifatta la procedura che portò alle stesse conclusioni, il che permise di convalidare le competenze che comparivano nei racconti delle BEI. Poi vennero usati altri metodi di misura delle competenze per vedere se il metodo era in grado di evitare pregiudizi di sesso, razza, religione. Questa metodologia di lavoro, permise, agli psicologi, di compiere un notevole passo avanti nel loro lavoro di mettere la persona giusta al posto giusto. Nel metodo delle competenze, infatti, l'analisi comincia con la persona già nella mansione, e non presume quali caratteristiche siano necessarie per svolgere bene un certo lavoro¹⁰⁴. In questo modo si attribuisce la massima importanza alla validità dei risultati, ovvero all'individuazione di "che cosa effettivamente causa la prestazione superiore in una determinata mansione", validità che inoltre è sensibile al contesto, alla specifica organizzazione, alla specifica cultura. Per questi motivi la selezione basata sulle competenze si dimostrò in grado di predire la performance superiore e la sua continuità senza pregiudizi di razza, sesso o di altro genere.¹⁰⁵

5.1.3. Il modello di Spencer & Spencer

I due autori ci forniscono la seguente definizione di competenza: "Una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance

¹⁰³ Alberici, Serreri, *Competenze e formazione in età adulta*, Monolite Editore

¹⁰⁴ McClelland, D.C. (1997) *The Achieving society*. Free press, New York

¹⁰⁵ McClelland, D.C. (1998). "Identifying competencies with behavioral event interviews". *Psychological Science*. 9 (5): 331-339.

efficace o superiore in una mansione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.”¹⁰⁶ Possiamo a questo punto andare a scomporre e spiegare gli elementi costitutivi di questa definizione.

- Caratteristica intrinseca significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità d'un individuo, del quale può predire il comportamento in un'ampia gamma di situazioni e di compiti di lavoro. Le competenze insomma sono caratteristiche individuali che indicano “i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo” (Guion, 1991). Si possono individuare cinque tipi di caratteristiche di competenza¹⁰⁷: Motivazioni: schemi mentali, bisogni o spinte interiori che normalmente inducono una persona ad agire. Le motivazioni spingono, guidano e selezionano il comportamento verso determinati obiettivi o azioni (es. persone motivate al risultato si pongono obiettivi impegnativi, si assumono responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare sempre meglio).

Tratti: caratteristiche fisiche e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo ad una situazione o informazione (es. il tempo di reazione e l'acutezza visiva sono tratti dei piloti da combattimento).

Immagine di sé: atteggiamenti, valori o concetto di sé (es. fiducia in sé, la convinzione di poter essere efficaci in quasi ogni tipo di situazione).

Conoscenze: conoscenza di discipline o argomenti specifici (es. conoscenza dell'anatomia per un medico).

Skill: la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico (es. la skill fisica di un dentista di otturare un dente senza toccare un nervo). Le conoscenze e le skill tendono ad essere caratteristiche osservabili e relativamente superficiali. Questo significa che sono anche più facili da sviluppare tramite formazione professionale¹⁰⁸. I tratti e le motivazioni sono più nascoste e quindi più difficili da sviluppare. Sarà quindi più efficace acquisire attraverso la selezione. L'immagine

¹⁰⁶Tratto da: “COMPETENCE AT WORK: Models for Superior Performance L. M. Spencer, S. M. Spencer John Wiley NEW YORK 1982”

¹⁰⁷ Spencer L.M. e Spencer S.M. Competenza nel lavoro, Angeli, Milano 1995

¹⁰⁸ Rosemary Boam, Paul Sparrow; “Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni”; Franco Angeli, Milano 2003.

di sé è invece intermedia tra i due precedenti. Si capisce quindi che molte imprese sbagliano quando assumono in base alle conoscenze e alle skill (titoli di studio...) partendo dal presupposto che le motivazioni e i tratti desiderati esistono già o possano essere instillati. Probabilmente è più efficace in termini di costi fare il contrario, ovvero selezionare in base alle caratteristiche profonde (motivazioni e tratti) ed insegnare le conoscenze e le skill necessarie per svolgere mansioni specifiche.

- Il collegamento Causalmente, significa che la competenza causa o predice comportamenti e risultati ottenuti. Motivazioni, tratti e immagine di sé predicono le skill di comportamento – azione che a loro volta prevedono i risultati della performance nella mansione. Tali modelli di flusso causale possono essere quindi utilizzati per l'analisi dei rischi¹⁰⁹.

-Il criterio di misura Misurata su un criterio prestabilito significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo criteri standard specifici. Il criterio su cui misurare le competenze è essenziale per definirle. Le misure più usate negli studi sono: performance superiore definita statisticamente come deviazione standard della performance media; grosso modo il livello raggiunto da una persona su dieci; performance efficace, sostanzialmente un livello minimo accettabile, la soglia al di sotto della quale una persona non può essere considerata competente nella mansione. Per definire la performance superiore si usa il valore di “1 deviazione standard” per due motivi. Primo, molti studi hanno misurato il valore economico per le imprese di questo livello di performance. In funzione della complessità della mansione, il valore di 1 deviazione standard sopra la media rappresenta dal 19% al 48% dell'output nelle mansioni non di vendita, e dal 48% al 120% nelle vendite (Hunter, Schmidt, Judiesch, 1990)¹¹⁰. Moltiplicando queste percentuali per la retribuzione media annua della mansione si stima solo il valore minimo della performance superiore. Questo metodo di stima, infatti, sottovaluta enormemente le mansioni che hanno un effetto leveraggio notevole sui ricavi e sugli utili. Per esempio, da una recente ricerca su 44 imprese nel Sud – Est degli

¹⁰⁹ Quaglino G.P. (a cura di) Autoformazione, Cortina, Milano 2004.

¹¹⁰ Hunter, John E.; Schmidt, Frank L.; Judiesch, Michael K. Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75(1), Feb 1990, 28-42.

Stati Uniti (Sloan, Spencer, 1991) è risultato che i venditori superiori (retribuzione media 47.777 dollari) vendevano mediamente per un totale di 6,7 milioni di dollari, di fronte ai 3 milioni dei venditori medi. Il gruppo superiori, quindi vendeva il 123% più del gruppo medio, una differenza pari non al 120% ma all'8857% (89 volte) della retribuzione media. Queste cifre confermano il valore economico concreto d'un modello delle competenze che aiuti un'impresa a trovare anche un solo venditore superiore. Questo valore è 3,7 milioni di dollari: una cifra che giustifica un cospicuo investimento nello studio delle competenze. Secondo, per migliorare la performance, le imprese dovrebbero usare come griglia di riferimento, per selezionare e sviluppare il personale, le caratteristiche degli elementi più produttivi. Non farlo significa selezionare e formare per la mediocrità¹¹¹.

- La classificazione delle competenze Si possono distinguere due grandi categorie di competenze: Competenze di soglia: sono le caratteristiche essenziali e necessarie per essere minimamente efficaci ma che non distinguono gli elementi con performance superiori da quelli mediocri; Competenze distintive: sono quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi¹¹².

5.1.4. Il modello ISFOL

L'approccio Isfol¹¹³ sulle competenze nasce da un lavoro di ricerca che l'Istituto, su incarico del Ministero del Lavoro e della Unione Europea, ha sviluppato negli ultimi anni per la creazione di un sistema di standard formativi

¹¹¹ Fertoni M.; "Le competenze manageriali"; FrancoAngeli, Milano, 2000.

¹¹² Argentero, Cortese, Piccardi (a cura di) Psicologia del lavoro, Raffaello Cortina Editore

¹¹³ Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori - è un ente nazionale di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. Il 15 gennaio 1972 con Decreto del Presidente della Repubblica, n. 10 - art.17, comma ultimo è stata prevista la sua costituzione, sancita il 30 giugno 1973, con Decreto del Presidente della Repubblica, n. 478. Successivamente viene dichiarato necessario ai fini dello sviluppo economico, civile, culturale e democratico del Paese (D.P.R. 1 aprile 1978, n. 249). Dal 1979 fa parte degli enti di notevole rilievo (D.P.C.M. 25 ottobre 1979) e nel 1999 viene riconfermato ente dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile (D.Lgs 29 ottobre 1999, n. 419). L'Istituto opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. L'Isfol svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e agli Enti locali. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale (Sistan) e collabora con gli organismi e le istituzioni comunitarie. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo. È Agenzia nazionale Erasmus+ 2014/2020 - Programma europeo per l'educazione, la formazione, la gioventù e lo sport.

“validi su tutto il territorio nazionale e in questo senso certificabili, relativi alle competenze, ai contenuti e alla articolazione degli interventi di formazione professionale, primo indispensabile passo verso il ridisegno del sistema di formazione professionale e dei rapporti con il sistema scolastico e produttivo”¹¹⁴. L'obiettivo ha una forte valenza istituzionale e normativa e risponde a esigenze che sono state oggetto di confronto tra Governo e parti sociali. In particolare la realizzazione di un sistema di certificazione dei percorsi formativi e delle competenze è stata una delle grandi opzioni sottoscritte nel Patto per il lavoro tra Governo e Parti sociali del 1996, che confermava e integrava quanto previsto già nell'Accordo del luglio '93. La definizione di un sistema di standard formativi è una delle precondizioni essenziali per rendere operativi alcuni principi-guida espressi da questi accordi, quali: l'integrazione dei sistemi formativi e la personalizzazione/valorizzazione dei percorsi individuali di sviluppo professionale. L'Isfol utilizza una definizione di competenza legata alle caratteristiche della persona: “[...]la competenza risiede, in ultima analisi, nella capacità, da parte del soggetto, di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività comprese in una area di attività (ADA)”. Dove per ADA si intende “[...]un insieme significativo di attività omogenee ed integrate, orientate alla produzione di un risultato ed identificabili all'interno di uno specifico processo¹¹⁵.” La competenza, così definita, viene articolata in tre macro categorie:

- competenze di base, cioè quelle che garantiscono alla persona la cittadinanza e sono ritenute fondamentali per la sua occupabilità; sono il sapere minimo, il prerequisito per l'accesso alla formazione;
- competenze trasversali, riguardano sempre la persona e la sua “...modalità di funzionamento (cognitivo; affettivo; motorio)”, non connesse ad un'attività specifica, ma entrano in gioco in tutte le situazioni; consentono alla persona comportamenti professionali e sono cruciali per la trasferibilità delle competenze in attività differenti;

¹¹⁴ Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

¹¹⁵ Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

•competenze tecnico-professionali, cioè “...l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali nei diversi comparti/settori”; queste competenze sono desunte dalle caratteristiche e dal contenuto del lavoro. I tre tipi di competenza: di base, trasversali e tecnico - professionali vengono individuati e descritti attraverso tre distinte metodologie di analisi. Per le competenze di base si studiano, nell'ambito della cultura del lavoro espressa dalla società attuale, i “requisiti per l'occupabilità” considerati essenziali per accedere alla formazione e al lavoro¹¹⁶. Esse rappresentano la base di competenza “minima” per collocarsi positivamente in un posto di lavoro e assumono diverse valenze: hanno carattere di “trasversalità”, perché non sono definite a partire da una attività specifica, ma dalle dimensioni e dalle componenti fondamentali di saperi come quelli organizzativi, legislativi, economici, linguistici, che risultano appunto trasversali ai diversi contesti lavorativi; hanno un carattere di “trasferibilità”: sono potenzialmente utilizzabili dal soggetto in diversi contesti; hanno un carattere di “incrementabilità”, in quanto competenze sviluppabili a diversi livelli.

Per le competenze trasversali¹¹⁷ si analizza “[...]il comportamento lavorativo degli individui e delle variabili che sono in grado di influire in modo significativo sulle sue azioni”¹¹⁸, indipendentemente dalle caratteristiche del lavoro “in sé”. L'introduzione di questo tipo di competenze nasce dalla convinzione che il livello di successo sul lavoro nel prossimo futuro non sarà dato tanto dal tipo di professione intrapresa ma dalla maturazione nei singoli di una nuova cultura e doti relative sul “lavoro”. Doti e cultura che possono avere una lunga elencazione, ma sostanzialmente sono relative ad una continua capacità di creatività ed innovazione nel gestire la propria attività professionale, di problem solving, di comprensione del complesso, dei vari linguaggi, di comunicazione, di negoziazione ed adattabilità. Il cambiamento avvenuto nelle organizzazioni ha fatto emergere due diverse esigenze da conciliare: la prima è quella di fornire competenze specialistiche approfondite nell'area disciplinare di riferimento e mettere in grado

¹¹⁶ Argentero, Cortese, Piccardi (a cura di) Psicologia del lavoro, Raffaello Cortina Editore

¹¹⁷ Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

¹¹⁸ Ibidem

la persona di mantenerle aggiornate; la seconda riguarda il bisogno di interagire con la complessità tecnico- organizzativa, di convivere con l'incertezza, l'indeterminatezza e la turbolenza dell'ambiente. L'oggetto "lavoro" si articola sempre più in due momenti: le esigenze dell'attività (le richieste esplicite, quelle implicite e le condizioni di esercizio in un contesto dato) e le condotte individuali, cioè le traduzioni operative espresse come azioni di varia natura operate da parte del soggetto. Analizzando la relazione individuo- lavoro sulla base di questi criteri si possono enucleare tre tipi di operazioni del soggetto fondate su processi cognitivi, emotivi e motori: diagnosticare le caratteristiche dell'ambiente; mettersi in sintonia adeguata con esso, cioè relazionarsi con oggetti e persone; predisporre ad affrontarlo mentalmente a livello motorio. Da qui la scelta di individuare tre macro competenze: diagnosticare, relazionarsi, affrontare, caratterizzate da una elevata trasferibilità in ambiti ed attività diverse. Queste competenze fanno riferimento ad operazioni fondamentali proprie di ogni soggetto posto di fronte ad un compito lavorativo. Diagnosticare: identifica la capacità dell'individuo di effettuare *"[...]una diagnosi della situazione in cui opera, delle sue caratteristiche, delle esigenze e delle interazioni che presenta"*¹¹⁹; è una tappa indispensabile per progettare ed eseguire una prestazione efficace. Per le sue caratteristiche è una competenza che il soggetto acquisisce con l'esperienza, ma può *"[...]costituire parte rilevante di un percorso formativo durante il quale egli percepisce il feedback diretto su come la sua capacità diagnostica è stata utilizzata..."*¹²⁰ Relazionarsi: implica le modalità attraverso le quali si stabilisce un rapporto con gli altri soggetti. È una competenza che si riferisce alle abilità interpersonali utilizzate nelle situazioni "faccia a faccia" per raggiungere risultati efficaci. È intesa come *"[...]un insieme di abilità di natura socio-emozionale (espressione e controllo delle emozioni, gestione dell'ansia, ecc.) e cognitiva (leggere in modo adeguato la situazione, percepire correttamente l'altro e le sue richieste, ecc.) e di stili di comportamento messi in atto nell'insieme."*¹²¹ Centrale risulta essere la competenza comunicativa, che diventa un prerequisito indispensabile per

¹¹⁹ Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

¹²⁰ Ibi

¹²¹ Ibi

qualificare qualunque comportamento interpersonale. Affrontare: è quell'insieme di abilità che permettono al soggetto di intervenire su un problema con migliori possibilità di risolverlo. È la competenza che “[...]permette la costruzione e l'implementazione di strategie e di azione, finalizzate al raggiungimento degli scopi personali del soggetto e di quelli previsti dal compito.”¹²² L'abilità è mettere in atto strategie efficienti per collegare queste competenze con le richieste dell'ambiente. Abilità e non capacità, perché mentre quest'ultima concerne un sapere, il che cosa, l'abilità riguarda il come, il saper scegliere un metodo, un saper integrare diverse capacità. Le competenze trasversali sono il cuore di queste nuove abilità e in questo senso devono diventare oggetto di formazione in forma esplicita ed essere riconosciute a livello sociale come importante componente di una buona prestazione lavorativa

5.1.5. Bilancio di competenze

Il Bilancio di competenze (Bdc), ha goduto e continua a godere, di una considerevole notorietà nell'ambito dell'orientamento professionale degli adulti e del settore della formazione, della gestione e dello sviluppo delle risorse umane. In poco meno di venti anni in Francia, dove è nato, sono state istituite oltre novecento strutture autorizzate di cui centodieci Centri Interistituzionali per i Bilanci; in Italia viene ormai adottato in diverse realtà significative. Le definizioni del metodo Bdc è il risultato di una costruzione in progress venuta modificandosi e precisando nel corso degli ultimi quindici anni secondo un movimento a spirale dove la riflessione teorica e la sistematizzazione scientifica hanno tratto alimento dalla pratica operativa, tutt'oggi è oggetto di confronti e approfondimenti da parte di numerosi studiosi. È possibile definire il Bdc come *un metodo di analisi e di autoanalisi assistita delle competenze, delle attitudini e del potenziale di un individuo in funzione della messa a punto da parte dell'individuo stesso di un proprio progetto di sviluppo professionale o di inserimento lavorativo o di formazione per l'occupazione. È altresì un metodo di tipo auto attivo e proattivo, con una forte valenza orientativa data dal potenziamento e dallo sviluppo delle capacità di individuare, selezionare e scegliere le opportunità di lavoro o di carriera più*

¹²² Ibi

*coerenti con il proprio patrimonio di competenze*¹²³. Le prime sperimentazioni del BdC vengono condotte in Francia intorno alla metà degli anni '80 in una fase storica di forte accelerazione dei processi di trasformazione sociale e produttiva indotte dalla terza rivoluzione industriale e dalla società dei servizi (Cohen, 2007)¹²⁴. Una fase che diede il via a processi ampi e profondi di diversificazione professionale, nuove forme di mobilità richiedendo al lavoratore più competenze fini, abilità distintive, capacità di giudizio e competenze comportamentali necessarie ad esercitare potere decisionale in autonomia¹²⁵. Cambia anche la percezione del tempo non più vincolato esclusivamente all'orario di lavoro, come la percezione dello spazio e l'insorgere di forme contrattuali sempre più legate alla prestazione e con bisogni di formazione e autoformazione inediti. Sapendo che i modi e le forme dell'accompagnamento esperto di persone adulte in formazione devono basarsi sul postulato andragogico secondo cui l'adulto è portatore di un patrimonio di conoscenze e saperi esperienziali, nonché di competenze comportamentali maturate nel lavoro e nella vita privata, c'è la necessità e l'importanza di riconoscerli e valorizzarli per fungere da supporto all'orientamento della persona.¹²⁶ Il BdC si dota di un impianto teorico/metodologico generale e di modalità tecnico/operative che lo rendono uno degli strumenti più raffinati della formazione continua e nella gestione delle transizioni. Negli anni '90 il BdC cambia definizione affermandosi come un processo che deve permettere al soggetto di elaborare un progetto professionale, a breve, medio e lungo termine, a partire dall'analisi della sua esperienza, della sua storia, delle sue competenze, delle sue attitudini, tenendo conto delle sue preferenze, dei suoi valori di riferimento e le scelte personali fatte nel corso della vita.¹²⁷ Le parole chiave del bilancio sono: competenza, soggetto, storia (biografia) e progetto¹²⁸.

Competenza come costruito si definisce come un mix di risorse, specifiche per ciascun individuo, fatto di saperi e conoscenze, di saper fare (mettere in pratica i

¹²³ Alberici, Serreri, *Competenze e formazione in età adulta*, Monolite Editore

¹²⁴ Cohen, *Tre lezioni sulla società postindustriale*, Garzanti, Milano

¹²⁵ Lévy-Leboyer, *Le Bilan de Compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris

¹²⁶ Lipari, *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, FrancoAngeli, Milano

¹²⁷ Serreri P., *Bilancio delle competenze, in la formazione verso il terzo millennio* (a cura di) C. Montedoro, Edizioni SEAM, Roma, 2000

¹²⁸ Alberici, *La possibilità di cambiare*, FrancoAngeli, Milano

saperi) e di caratteristiche personali e comportamentali (saper agire in base al contesto) che rende possibile una prestazione professionale efficace. Come metodo la competenza introduce un nuovo punto di vista sulla formazione, l'orientamento, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane avendo come assunti la centralità del soggetto, la sua valorizzazione, la ricostruzione dell'esperienza seguendo la logica dell'empowerment;

Soggetto a partire dal superamento della trilogia fordista macchina-mansione-esecuzione dove la persona non compare se non come corpo e terminale afasico, la persona è invece un soggetto attivo e proattivo che attraverso il BdC prende parola tenendo le redini del processo con l'obiettivo di aumentare le possibilità di investimento del proprio patrimonio di risorse;

Storia/Biografia gioca un ruolo fondamentale nel recupero delle esperienze che fungono da base per la progettualità futura. L'approccio biografico aiuta a ricostruire l'assetto delle competenze di una persona attraverso la ricostruzione del come sono state acquisite, sviluppare e gestite¹²⁹;

Progetto è la conclusione del processo di BdC che si caratterizza non per il progetto in sé quanto per essere condotta a progetto rendendo l'individuo capace di sviluppare il proprio sé, personale e professionale. Negli ultimi due anni si sono fatti strada anche i concetti di progetto individuale e individuo in transizione che permettono di ridefinire i percorsi individualizzati nella duplice forma di auto poiesi (individuo autore e attuttore del proprio progetto) e prassi ispirata all'agire secondo autoregolazione¹³⁰.

Si aprono così per il BdC nuovi spazi all'interno delle policy, in particolare nella certificazione delle competenze. Il BdC all'interno dei percorsi di certificazione delle competenze, viene sperimentato all'Università per il riconoscimento degli apprendimenti informali in funzione propedeutica e preparatoria al riconoscimento e convalida con delibera da parte della commissione¹³¹.

¹²⁹ Rossi A., Il bilancio di competenze, Sviluppo & Organizzazione n°182, Novembre/Dicembre, 2000

¹³⁰ Lemoine, Risorse per il Bilancio di Competenze, FrancoAngeli, Milano

¹³¹ Serreri P., Bilancio di competenze, in Lipari D., Pastore S., (a cura di) Nuove parole della formazione, Edizioni Palinsesto

5.1.6. EQF: European Qualification Framework

L'European Qualification Framework (EQF) è il quadro di riferimento unitario europeo per descrivere e comparare i titoli dell'istruzione e le qualificazioni della formazione professionale rilasciate nei vari Paesi UE. La denominazione ufficiale odierna è European Qualification Framework for Lifelong Learning – Quadro Europeo delle qualificazioni per l'apprendimento permanente. L'EQF si basa sulla “Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli per l'apprendimento permanente” del 5 settembre 2006 assunto in via definitiva dalla “Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 2008¹³². L'EQF si ispira a:

- La “Dichiarazione di Bologna” (giugno 1999) che promuove la mobilità e la trasparenza all'interno dell'UE in materia di istruzione superiore e universitaria;
- La “Strategia di Lisbona” per l'occupazione (2000) che mirava alla costruzione, in Europa, della società della conoscenza. L'EQF è stato ideato con lo scopo di:
 - Aiutare Stati membri, organismi formativi, datori di lavoro e cittadini a confrontare qualifiche e titoli rilasciati dai sistemi scolastici e formativi europei per sostenere le opportunità di LLL, facilitare lo sviluppo del mercato europeo dell'occupazione rafforzando la mobilità geografica;
 - Migliorare trasparenza e riconoscimento delle qualifiche per consentire ai cittadini di accertare il valore di titoli e qualifiche, ai datori di lavoro per valutare profilo e pertinenza delle qualifiche e agli organismi formativi per confrontare profili e contenuti dei programmi in un'ottica di qualità.

Gli Stati membri sono stati invitati a stabilire collegamenti tra l'EQF e i dispositivi nazionali di formazione, qualificazione e riconoscimento delle competenze acquisite. Per questo devono implementare anche gli strumenti correlati all'EQF, come il dispositivo Europass per il riconoscimento dei periodi formativi svolti in Europa, il quadro di riferimento EQARF (European Quality Assurance Framework) per la garanzia di qualità dei sistemi educativi e formativi e il sistema ECVET

¹³² Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 Aprile 2008, sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

(European Credits of Vocational Education and Training) per il riconoscimento dei crediti formativi nell'ambito della formazione professionale. L'ECVET, ispirato all'impianto ECTS (European Credit Transfer System) consente il trasferimento e la capitalizzazione dei risultati dell'apprendimento in caso di transizione da un contesto di apprendimento ad un altro o di passaggi tra sistemi VET di paesi diversi. L'EQF tiene conto di diverse teorie sviluppate principalmente negli anni 80/90 intorno all'approccio per competenze (Bresciani, 2012)¹³³ che pone l'accento da un lato sulla competenza collegata ad una performance efficace o superiore (McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer) e dall'altro come un saper agire efficacemente in situazione, utilizzando al meglio le proprie risorse in risposta a specifiche situazioni inerenti il lavoro, lo studio, lo sviluppo professionale e personale. Secondo quest'ultima accezione, non è competente chi possiede un grosso stock di risorse, ma chi è in grado di mobilitare efficacemente le risorse di cui dispone per affrontare un problema (Le Boterf)¹³⁴. Sul piano metodologico, l'EQF si basa sui risultati ottenuti da studi ed esperienze in ambito OCSE, a partire dal Progetto DeSeCo (Definition and Selection of Competences)¹³⁵ del 1997. L'OCSE voleva rafforzare le indagini internazionali che misurano il livello di competenze di giovani e adulti cercando di identificare le competenze chiave funzionali all'occupabilità e alla cittadinanza attiva al fine di essere in grado di fronteggiare i continui mutamenti culturali, sociali ed economici del mondo contemporaneo. Tali competenze sono state raggruppate in tre categorie relative a:

- Saper usare strumenti per interagire in modo efficace;
- Saper interagire in gruppi eterogenei;
- Saper agire in autonomia assumendosi responsabilità.

Le competenze individuate dal Progetto sono alla base delle otto “competenze chiave di cittadinanza” che fanno riferimento all'EQF:

1. Comunicazione nella madrelingua;
2. Comunicazione nelle lingue straniere;

¹³³ Bresciani G. (a cura di), *Capire la competenza*, FrancoAngeli, Milano

¹³⁴ Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris

¹³⁵ Alberici A., *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano 2000

3. Competenza matematica e competenze di base in scienze e tecnologia;
4. Competenza digitale;
5. Imparare a imparare;
6. Competenze sociali e civiche;
7. Spirito di iniziativa e imprenditorialità;
8. Consapevolezza ed espressione culturale.

Il nucleo tecnico dell'EQF è riconducibile al EHEA (Framework of Qualifications of the European Higher Education), adottato a Bergen nel 2005 nel contesto dell'Istruzione superiore e consolidato in ambito universitario attraverso il progetto Erasmus. Si presenta come un dispositivo di traduzione/conversione, strutturato in otto livelli progressivi di qualificazione, che consente di mettere in relazione e posizionare le diverse qualificazioni sia in campo educativo che lavorativo.¹³⁶ La qualifica è intesa come il risultato formale di un processo di valutazione e convalida ottenuto a fronte di una verifica da parte di un'autorità competente, del possesso delle competenze che corrispondono ad una determinata norma. L'elemento metodologico sul quale si fonda l'EQF sono i learning outcomes intesi come le acquisizioni di tipo formale e non formale che un soggetto può mostrare alla fine di un percorso di studio o lavoro¹³⁷. Queste sono esprimibili in termini di conoscenze, abilità e competenze. La conoscenza è il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. È un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche riconducibili ad un settore di lavoro o studio (in EQF sono descritte come teoriche e/o tecniche); l'abilità è la capacità di applicare le conoscenze e di utilizzare know how per portare a termine un compito o risolvere problemi (in EQF abilità cognitive); la competenza è la capacità comprovata di utilizzare conoscenze, abilità e disposizioni personali, in situazioni di lavoro, studio o sviluppo personale (in EQF responsabilità e autonomia). L'EQF prevede inoltre la creazione in ogni Stato membro di un National Qualification System¹³⁸, con cui s'intende l'insieme dei meccanismi che mettono in relazione istruzione e formazione al mercato del lavoro e alla società civile. Comprendono la definizione di politiche, elaborazione e

¹³⁶ Spatafora M., Una finestra sull'Europa, edito da fb

¹³⁷ Tissot P., Terminology of Vocational Training Policy. A Multilingual Glossary for Enlarged Europe, Publications Office, Luxembourg, 2004

¹³⁸ Sistema Nazionale delle Qualifiche

applicazione di disposizione e processi istituzionali per assicurare la qualità, la valutazione e il rilascio delle qualifiche. In Italia l'EQF trova applicazione operativa con l'elaborazione coordinata del Ministero del Lavoro "Primo Rapporto di referenziazione delle qualificazioni" (2012)¹³⁹ adottato con l'Accordo sottoscritto in Conferenza Stato-Regioni il 20/12/2012. Un ulteriore passo in avanti è stato fatto con l'emanazione del D. Lgs. 13/2013 relativo alle norme generali e ai livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di certificazione delle competenze¹⁴⁰. Sul piano operativo, sono stati lanciati numerosi progetti in riferimento in gran parte al Programma Leonardo Da Vinci (LLL)¹⁴¹. A medio termine, lo sviluppo irrinunciabile del dispositivo richiede l'integrazione di tre piani: istituzionale, rivisitazione dell'assetto dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro nell'ottica LLL seguendo criteri di permeabilità e cooperazione (Pellerey, 2010); tecnico, implementazione su base nazionale dei repertori delle qualifiche coerenti con i risultati dell'apprendimento per ogni livello dell'EQF (Cedefop, 2009¹⁴²); sociale, coinvolgimento delle Parti Sociali e degli Stati membri attraverso

¹³⁹ Primo rapporto italiano di referenziazione delle qualificazioni al quadro Europeo Eqf

¹⁴⁰ Salatin A., EQF (European Qualification Framework) in Lipari D., Pastore S., (a cura di) Nuove parole della formazione, Edizioni Palinsesto

¹⁴¹ Nell'ambito del Programma per l'Apprendimento Permanente (2007–2013), istituito con [Decisione del 15.11.2006 \(n. 1720/2006/CE\)](#), il Programma settoriale Leonardo da Vinci ha perseguito i seguenti obiettivi:

- sostenere coloro che partecipano ad attività di formazione e formazione continua nell'acquisizione e utilizzo di conoscenze, competenze e qualifiche per facilitare lo sviluppo personale, l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro europeo
- sostenere il miglioramento della qualità e dell'innovazione nei sistemi, negli istituti e nelle prassi di istruzione e formazione professionale
- incrementare l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale e della mobilità per datori di lavoro e singoli ed agevolare la mobilità delle persone in formazione che lavorano.

L'incarico di svolgere i compiti di Agenzia Nazionale per il Programma settoriale Leonardo da Vinci (oggi denominata [Agenzia Nazionale Erasmus+ Isfol](#)) è stato affidato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca all'Isfol. Nel complesso il Programma si è articolato in sette diverse tipologie di azione, tre delle quali gestite direttamente dall'Agenzia europea (EACEA): Progetti multilaterali di sviluppo dell'innovazione, Reti tematiche di esperti e organizzazioni centrate su temi specifici; Misure di accompagnamento, a cui si sono affiancate le quattro azioni decentrate gestite dall'Agenzia Nazionale:

- Mobilità degli individui (tirocini e scambi)
- Partenariati centrati su temi di reciproco interesse dei partner destinati alla promozione e allo sviluppo di attività di cooperazione
- Progetti multilaterali di trasferimento dell'innovazione
- Studi e visite preparatorie

¹⁴² CEDEFOP (2009) European Guidelines for Validating Non-Formal and Informal Learning

l'assunzione di quadri di riferimento comuni per il riconoscimento, la validazione e la certificazione delle competenze acquisite nei contesti non formali (Cepollaro, 2002)¹⁴³. Sul piano delle politiche formative, la progressiva implementazione dell'EQF e dei dispositivi collegati, può dare una spinta verso l'innovazione e lo sviluppo dei sistemi di formazione continua, grazie anche alle potenzialità esprimibili dalle ICT nei servizi pubblici e privati di istruzione, formazione e impiego. Rimangono aperte alcune questioni come la legittimazione sociale dei dispositivi, rispetto alla compatibilità con le culture organizzative (Montedoro, 2004); la qualità tecnica e metodologica degli strumenti, rispetto alla loro fondazione scientifica (Castoldi, 2011); e la sostenibilità economica a medio - lungo termine, rispetto al loro valore d'uso (Bresciani, 2012).

5.2. Tentativi di classificazione delle competenze in Europa

5.2.1. Il Modello ESCO

Nella difficile congiuntura economica che ormai da anni attraversiamo, un fenomeno significativo è quello dell'insufficiente o fuorviante rappresentazione dei contenuti lavorativi attraverso terminologie adeguate. Tale problema, che vale per le professioni "nuove" come per quelle "tradizionali" rispecchia la difficoltà di acquisire e sistematizzare nuovi contenuti lavorativi e incide molto negativamente sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per incidere su questa situazione l'Unione Europea, attraverso la Direzione Generale del Lavoro e quella della Cultura, dal 2010, ha lanciato il progetto ESCO, *European Skills/Competences, Qualifications and Occupations*, il cui obiettivo principale è stato creare una classificazione che identifica, nell'attuale scenario, abilità, competenze, qualificazioni e occupazioni. ESCO è la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni in Europa. ESCO, che fa parte della strategia Europa 2020, individua e classifica le abilità, le competenze, le qualifiche e le professioni rilevanti per il mercato del

¹⁴³ Cepollaro (2012) (a cura di), *Competenze e formazione*, Guerini e Associati, Milano

lavoro dell'UE e per l'istruzione e la formazione e mostra sistematicamente le relazioni tra i diversi concetti.

Nelle premesse del progetto ESCO sono state individuate tendenze comuni a tutte le figure professionali: le sfumature diverse assunte dallo stesso tipo di lavoro in differenti contesti; la difficoltà che le terminologie professionali esistenti hanno nel cogliere le specificità di “nuovi” lavori o l'evoluzione di professioni già consolidate; l'enfasi posta sulle conoscenze, sulle competenze e sulle abilità delle persone cui spesso non corrisponde un'adeguata risposta del mondo del lavoro e delle organizzazioni.

ESCO ha provato a riempire i vuoti, creando uno schema di classificazione multilingue attraverso il quale le parti interessate potessero identificare abilità, competenze, qualificazioni e occupazioni.

Tenendo presente i più importanti riferimenti nazionali e internazionali di classificazione (CEDEFOP, NACE-ATECO, UNESCO-ISCED, ISCO, EQF) già attivi, ESCO ha individuato tre snodi cruciali:

- le occupazioni
- le *skill* (abilità) e le competenze
- le qualifiche

su cui costruire tale schema, avvalendosi delle esperienze provenienti da settori e da contesti nazionali diversificati.

Il modello ESCO (European Skill/Competences, qualifications and Occupations)

Come riportato nel quaderno dell'Osservatorio Università–Imprese dal titolo “Le competenze trasversali per l'higher education¹⁴⁴”, a partire dall'iniziativa “New Skills for New Jobs” lanciata nel 2008, la Commissione Europea ha voluto

¹⁴⁴ Cfr. Fondazione CRUI, Le competenze trasversali per l'higher education. Disponibile da: http://www2.cru.it/cruI/quaderno_osservatorio_1.pdf.

elaborare una tassonomia europea delle competenze (trasversali e specifiche di ogni professione), delle qualifiche e delle occupazioni (European Skill/Competences, qualifications and Occupations – ESCO); essa contiene circa 4.800 occupazioni, 5.000 capacità e competenze ed un elenco di esempi delle qualifiche regolamentate a livello europeo, le qualifiche internazionali, certificati e licenze legate ad attività, tecnologie, professioni o settori.

ESCO descrive le occupazioni in termini di “conoscenze, abilità e competenze” e di “qualifiche rilevanti nel mercato del lavoro” mettendo così al centro l’associazione tra occupazioni, competenze e possibili qualificazioni sulla base dei principali riferimenti nazionali e internazionali di classificazione già esistenti.

Come si può notare nel portale ESCO¹⁴⁵, precisamente alla sezione della classificazione di abilità e competenze, sono presenti 13.485 abilità/competenze (per le quali non si fa distinzione tra abilità e competenze); ogni concetto relativo ad abilità e competenze o alle conoscenze comprende un termine preferenziale e un numero indeterminato di termini non preferenziali e di termini nascosti per ciascuna delle lingue di ESCO. È inoltre corredato da una spiegazione del concetto composta da una descrizione, una nota operativa e una definizione.

Il pilastro delle abilità di ESCO non prevede una struttura gerarchica, ma è strutturato in quattro diverse modalità che permettono di accedervi¹⁴⁶:

- Le abilità messe in relazione con le professioni, vale a dire che si utilizzano come punto di partenza i profili professionali;
- Le abilità disposte gerarchicamente nella parte delle conoscenze, abilità e competenze trasversali;
- Relazioni che indicano in che modo determinate conoscenze, abilità e competenze sono rilevanti per altre conoscenze, abilità e competenze (specie nei casi di contestualizzazione delle abilità);

¹⁴⁵ <https://ec.europa.eu/esco/portal/skill#>

¹⁴⁶ Va sottolineato però che non tutte le abilità ESCO sono accessibili attraverso la gerarchia esistente.

- Raccolte funzionali che consentono di selezionare sottoinsiemi dal pilastro delle competenze.

Tra le abilità e competenze trasversali rientrano:

- Applicazione delle conoscenze;
- Interazione sociale;
- Riflessione;
- Atteggiamenti e valori.

Ognuna di queste 4 competenze riporta:

- Una descrizione;
- Una nota operativa che specifica il “tipo di abilità” e per cosa viene utilizzata;
- A quale abilità/competenze generali appartiene;
- Una lista di abilità/competenze specifiche.

Ogni competenza specifica riporta poi:

- Una descrizione;
- A quale competenza generale appartiene;
- Di quale professione è abilità/competenza opzionale.

Nel dettaglio, per “Applicazione delle conoscenze” si intendono gli aspetti generali di abilità specifiche che comunemente si usano nei luoghi di lavoro e di formazione (ad esempio ITC, competenze matematiche, eccetera), ma anche le conoscenze dell’organizzazione e dell’ambiente di lavoro. Vengono usate per raccogliere e includere aspetti generali della conoscenza contenuti in altre aree specialistiche come business, economia, eccetera. Vi rientrano tutte le competenze delle seguenti aree, per ognuna delle quali vengono riportate alcune abilità specifiche esemplificative:

Matematica e alfabetizzazione numerica: effettuare calcoli legati all'attività lavorativa, gestire dati quantitativi, lavorare con la forma e con lo spazio, utilizzare attrezzature e strumenti matematici, eccetera;

Ambiente di lavoro: sostenere la diversità culturale, sostenere il piano aziendale, sostenere la parità di genere, applicare standard di qualità;

Salute e sicurezza: rispettare le normative sulla sicurezza e sull'igiene al lavoro e seguire prassi ecologicamente sostenibili;

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione: elaborare dati digitali, comunicare e collaborare mediante mezzi digitali, creare contenuti digitali, risolvere problemi con hardware e strumenti ICT, eccetera.

Per "Interazione sociale" s'intende la capacità di impegnarsi efficacemente e in modo obiettivo con altre persone incontrate al lavoro o nello studio, ad es. con colleghi, colleghi, clienti, clienti e pazienti. Vi rientrano le competenze delle seguenti aree, per ognuna delle quali vengono riportate alcune abilità specifiche esemplificative:

Rivolgersi a un pubblico: parlare in pubblico, tenere lezioni, esibirsi dal vivo, praticare l'umorismo, coinvolgere il pubblico attivamente, fornire informazioni, eccetera.

Utilizzare il linguaggio del corpo: esprimersi fisicamente, insegnare il linguaggio dei segni, armonizzare i movimenti del corpo, comunicare utilizzando linguaggio non verbale, adottare un atteggiamento rilassato, eccetera.

Motivare gli altri: incoraggiare al miglioramento continuo, motivare i dipendenti, sostenere i comportamenti positivi, utilizzare un linguaggio positivo, stimolare l'indipendenza, facilitare la partecipazione del pubblico, eccetera.

Assistere i colleghi: gestire un'agenda del personale, agire da mentore per i dipendenti, collaborare con i colleghi, gestire i processi del flusso di lavoro, gestire le risorse, cooperare per risolvere questioni di informazione, eccetera.

Negoziare compromessi: negoziare i vari tipi di contratto, di diritti, i prezzi, le vendite, le controversie, eccetera.

Lavorare in gruppo: collaborare, consultare il gruppo in merito a un progetto, lavorare in gruppi o squadre di ogni genere o professionalità, sviluppare le idee progettuali in modo cooperativo, creare lo spirito di gruppo, lavorare in un gruppo multidisciplinare, eccetera.

Guidare gli altri: gestire il personale, le attività, gli apprendenti, i servizi, le risorse, fornire una leadership, programmare il lavoro, supervisionare, eccetera.

Istruire gli altri: istruire il personale, fornire istruzioni, elaborare programmi di formazione, fornire formazione tecnica, assistere i clienti, insegnare alcune discipline/sport, fornire sessioni di coaching, educare alla prevenzione, eccetera.

Accettare critiche costruttive: raccogliere il feedback dei clienti, indagare in caso di reclami, gestire il feedback, eccetera.

Interagire con gli altri: comunicare ai clienti modifiche e cancellazioni delle attività, rispondere alle domande dei clienti, consigliare i clienti, mantenere i contatti con i politici, comunicare le regole e le istruzioni, utilizzare vari canali di comunicazione, fornire assistenza, fornire sostegno per l'autogestione, garantire la collaborazione tra reparti, mantenere i contatti con gli esperti di un determinato settore, comunicare utilizzando il linguaggio non verbale, parlare il dialetto, accogliere gli ospiti, offrire consulenza, consultarsi con il gruppo di lavoro, effettuare interviste, cooperare a livello interprofessionale, eccetera.

Dare consigli agli altri: offrire consulenza e dare consigli su vari argomenti (gestione del personale, metodi di apprendimento, investimenti, prodotti, diritti, procedure, comunicazione, mercato ed economia, aspetti tecnici, salute e stile di vita, aspetti psicologici, eccetera.) a vari destinatari (studenti, clienti, imprese, visitatori, lavoratori, pazienti, eccetera.).

Persuadere gli altri: convincere i clienti con alternative, convincere in merito alle merci da vendere, mantenere i contatti con i finanziatori, presentare gli argomenti in modo persuasivo, eccetera.

Utilizzare tecniche di interrogazione: utilizzare test di personalità, interrogare le persone, esaminare i reclami, formulare i questionari ed analizzare gli esiti, individuare esigenze e desideri del cliente, intervistare le persone, eccetera.

Dimostrare competenze a livello interculturale: operare un adattamento culturale del testo, stabilire una comunicazione con culture straniere, studiare le culture, lavorare in ambienti internazionali e multiculturali, rispettare le differenze culturali, usare una comunicazione interculturale, eccetera.

Riferire in merito ai fatti: tenere traccia degli stadi di avanzamento del lavoro, riferire i reclami dei clienti, scrivere relazioni, riferire di anomalie, comunicare i risultati di produzione, presentare proposte progettuali dettagliate, fornire informazioni, presentare report, documentare e informare su malfunzionamenti, segnalare comportamenti pericolosi, produrre dati statistico-finanziari, tenere un archivio delle promozioni, eccetera.

Per “Riflessione” si intende la capacità di applicare i processi mentali per risolvere problemi complessi e raggiungere obiettivi, acquisire conoscenze e svolgere compiti complessi. Vi rientrano le abilità delle seguenti aree:

Pensare in modo creativo: progettare in modo creativo e innovativo, cercare innovazione per le pratiche in uso, stimolare la creatività nel gruppo, eccetera.

Individuare le opportunità: analizzare i problemi e trovare soluzioni, individuare nuove opportunità commerciali, individuare nicchie di mercato, reperire nuovi clienti, eccetera.

Gestire il tempo: trovare modi per ridurre i tempi di viaggio, pianificare gli obiettivi a medio e lungo termine, garantire il rispetto delle scadenze, pianificare il lavoro di squadra, gestire gli appuntamenti, programmare i turni, stimare la durata di un lavoro, eccetera.

Valutare informazioni: valutare le conoscenze TIC, diagnosticare i problemi, analizzare i processi produttivi per migliorarli, analizzare i dati, valutare l'impatto delle attività svolte, analizzare i problemi e trovare soluzioni, stimare il valore di beni usati, analizzare le esigenze logistiche, interpretare la comunicazione non verbale dei clienti, valutare le prestazioni, monitorare il mercato azionario, interpretare i risultati medici, valutare i feedback dei clienti, eseguire ricerche di mercato, effettuare l'analisi del lavoro, valutare l'affidabilità dei dati, condurre una valutazione sensoriale, fornire concetti di psicologia della salute, valutare i dipendenti ed i comportamenti, analizzare i contesti, eccetera.

Prendere decisioni: sviluppare un piano di programmazione, decidere in merito all'erogazione di fondi, pianificare i processi di produzione, prendere decisioni aziendali strategiche, prendere decisioni diplomatiche, selezionare il materiale da utilizzare, individuare le risorse umane necessarie, prendere decisioni con urgenza, prendere decisioni legislative, eccetera.

Sviluppare strategie per risolvere i problemi: gestire i problemi dei minori, misurare l'efficacia del servizio fornito, attuare obiettivi a breve termine, elaborare strategie di miglioramento, fornire le strategie di valutazione della salute psicologica, concettualizzare le esigenze degli assistiti, sviluppare piani di lavoro per risolvere i problemi, individuare le lacune di abilità, proporre soluzioni TIC ai problemi aziendali, sviluppare strategie avanzate di promozione della salute, elaborare soluzioni per contrastare comportamenti dannosi, eccetera.

Elaborare informazioni qualitative: interpretare le informazioni aziendali, controllare la documentazione commerciale, eseguire l'analisi di dati online, raccogliere i dati generali degli assistiti, condensare le informazioni, analizzare le tendenze di acquisto dei consumatori, analizzare le richieste degli utenti, analizzare la capacità produttiva del personale, effettuare la revisione dei conti analizzare le esigenze di apprendimento, controllare la qualità delle materie prime, gestire le fonti di informazioni, eccetera.

Utilizzare strategie di apprendimento: impiegare strategie pedagogiche per facilitare il coinvolgimento creativo, applicare le strategie di insegnamento di Montessori, Freinet e Steiner, individuare i modelli di comportamento sui siti web, fornire sostegno all'apprendimento, presentare esempi durante l'insegnamento, eccetera.

Memorizzare informazioni: utilizzare la memoria geografica, memorizzare grandi quantità di informazioni, memorizzare le istruzioni, eccetera.

Per “Atteggiamenti e valori” si intendono stili di lavoro individuali, preferenze e convinzioni legate al lavoro che sostengono il comportamento in modo tale che le conoscenze e le abilità siano applicate in modo efficace. Le abilità di questo tipo vengono utilizzate per descrivere comportamenti che possono essere appresi, migliorati e valutati, ma non vanno utilizzate per etichettare il carattere delle persone.

Tra gli atteggiamenti troviamo la seguente lista di comportamenti, ognuna delle quali viene spiegata con ulteriori atteggiamenti o comportamenti per attuarli:

- Dimostrare la volontà di apprendere;
- Rispettare gli impegni;
- Insistere;
- Lavorare indipendentemente;
- Prestare attenzione ai dettagli;
- Lavorare in modo efficiente;
- Dimostrare curiosità;
- Gestire le incertezze;
- Gestire lo stress;
- Gestire la frustrazione;
- Dimostrare entusiasmo;
- Gestire la qualità;
- Prestare attenzione all'igiene;
- Adattarsi al cambiamento;

- Impegnarsi.
- Allo stesso modo, anche per i valori troviamo una lista:
- Dimostrare buone maniere;
- Seguire un codice di condotta etico;
- Dimostrare empatia.

Il CEDEFOP attraverso l'indagine European Skills and Jobs Survey rileva l'importanza e il gap delle "foundation skills" (Literacy skill, ICT skill, Numeracy skill, Foreign language skill) e delle "transversal skills" (Customer handling skill, Communication skill, Planning and organisation skill, Problem solving skill, Team-working skill, Learning skill) per occupazione ESCO59.

5.2.2. Il Progetto Tuning

Uno degli obiettivi del progetto Tuning è quello di sviluppare competenze desiderabili per futuri laureati e professionisti. Questo progetto si basa sulla compatibilità degli studi a livello europeo, garantendo il riconoscimento e la qualità accademica, promuovendo l'apprendimento permanente e invitando a riflettere sull'educazione delle competenze a livello europeo.

Queste competenze generiche, secondo il Progetto Tuning (Europa), sono competenze trasversali per qualsiasi laureato e sono sviluppate in relazione a tre criteri chiave:

1. Contribuire a ottenere risultati di alto valore, sia a livello personale che sociale.
2. Sono applicabili a una vasta gamma di contesti e aree pertinenti.
3. Sono importanti affinché tutte le persone possano affrontare con successo la varietà delle complesse esigenze della vita.

Per quanto riguarda le competenze generiche, il progetto Tuning riconosce tre tipi:

- a) Competenze strumentali, tra cui capacità cognitive, abilità metodologiche, abilità tecnologiche e abilità linguistiche;

b) Competenze interpersonali, come le abilità individuali (capacità di esprimere i propri sentimenti, capacità critiche e autocritiche) e abilità sociali (abilità interpersonali, capacità di lavorare in gruppo, espressione dell'impegno sociale ed etico)

c) Competenze sistemiche, riferite a capacità e abilità che consentono all'individuo di vedere come le parti di un tutto sono correlate e raggruppate¹⁴⁷ (González & Wagenaar, 2003).

Figura 2 Tabella Competenze Progetto Tuning

STRUMENTALI

- Capacità di analisi e sintesi.
- Capacità di organizzare e pianificare.
- Conoscenza generale di base.
- Conoscenza di base della professione.
- Comunicazione orale e scritta nella loro lingua.
- Conoscenza di una seconda lingua.
- Capacità di gestione delle informazioni.
- Risoluzione dei problemi
- Processo decisionale

INTERPERSONALI

- Lavoro di squadra
- Capacità critica e autocritica
- Abilità interpersonali
- Lavoro in un contesto internazionale
- Abilità nelle relazioni interpersonali
- Riconoscimento di diversità e multiculturalismo

¹⁴⁷ González, J. & Wagenaar, R. (2003). Tuning. Estructuras educativas en Europa. Informe Final. Fase I. Deusto: Universidad de Deusto. Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/TuningEducational.pdf

- Pensiero critico
- Impegno etico

SISTEMICHE

- Capacità di applicare le conoscenze nella pratica
- Capacità di ricerca
- Capacità di imparare
- Capacità di adattarsi a nuove situazioni
- Capacità di generare nuove idee (creatività)
- Leadership

Fonte: adattato da Progetto Tuning (2017).

Come si può vedere, il progetto Tuning ha contribuito, in modo significativo, all'istituzione delle competenze professionali, generali e specifiche degli attuali studi di primo e secondo ciclo (laurea e post-laurea, rispettivamente). La selezione delle competenze, come riferimento per l'armonizzazione delle strutture educative europee, risponde all'esigenza di capire i titoli universitari dalle azioni che studenti e professionisti sono in grado di svolgere. In questo modo, la mobilità di studenti universitari e professionisti in tutta Europa è notevolmente facilitata, e, allo stesso tempo, consente una maggiore libertà e flessibilità delle università durante la progettazione dei propri programmi di studio (González & Wagenaar, 2003:33).

5.3. Le università, i servizi e le politiche di placement

La caratteristica principale dello scenario in cui operano le aziende è senza dubbio la liquidità (Bauman) intesa come mancanza di qualsiasi riferimento solido e ben rappresentata dall'acronimo V.U.C.A. volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (Osservatorio 4.Manager) rendendo i modelli gestionali tradizionali non più sufficienti a garantire il successo delle organizzazioni. I risultati dell'indagine europea del Cedefop (2015) sull'occupazione e le competenze mostrano che il 43% delle aziende ha introdotto cambiamenti in termini di tecnologie utilizzate sul

lavoro (macchine, sistemi TIC) negli ultimi cinque anni; mentre il 47% ha introdotto cambiamenti riguardanti metodi e pratiche di lavoro. Queste tendenze, che sono necessariamente supportate da una serie di misure di miglioramento e riqualificazione, dovrebbero continuare nei prossimi anni (Competenze richieste dai datori di lavoro, Cedefop, 2015). Le previsioni del Cedefop sulle competenze per il 2030 (2018) indicano una riduzione del lavoro fisico e un aumento dei compiti intellettuali che richiedono capacità comunicative e sociali, in particolare per le professioni che operano al top management. È proprio per queste professioni, dove l'automazione dei processi ha meno valore, che il ruolo della conoscenza è strategico. La gestione della conoscenza intesa come "l'insieme di processi che ci consentono di identificare," catturare "organizzare e distribuire conoscenza" (Von Kroegh, 1999) non è più sufficiente per determinare il vantaggio competitivo, un'organizzazione: sopravvivere all'incertezza, deve comunicare con il mondo della ricerca facendo riferimento al modello di traduzione delle conoscenze, definito come un acceleratore del ciclo della conoscenza (Canadian Institutes of Health Services Research, 2004). Il divario tra scoperta e adozione della conoscenza indica un'occasione mancata per quella conoscenza per contribuire al benessere delle comunità. Conoscenza La traduzione collega quindi ciò che sappiamo con ciò che facciamo nella pratica, nella politica e nella ricerca. Il manager diventa la figura chiave che può facilitare il processo di trasferimento e traduzione della conoscenza nel contesto organizzativo. Se per McClelland (1993) le abilità sono associate a performance di successo, il manager dovrà mobilitarsi per sviluppare alti livelli di abilità (Caggiano 2019) al fine di adottare strategie vincenti per la sua organizzazione. Secondo una ricerca di Federmanager (Federmanager 2016), la figura del manager si sta evolvendo sempre di più nella direzione di competenze trasversali, trasferibili e adattabili a contesti diversi. Basare la riflessione sulla definizione del concetto di competenza elaborata da Alessandrini (2014) secondo la quale *"La competenza, nella sua essenza, è la capacità di un soggetto di combinare il potenziale [...], a partire dal cognitivo disponibile, emotivo e valorizzare le risorse (conoscenza, capacità di essere, saper fare, sapere come sentirsi) per raggiungere non solo prestazioni controllabili ma anche intenzionalità verso lo sviluppo di obiettivi che possono essere propri [...]. In altre parole, è la*

capacità di mobilitare progetti concreti, rilevabili e osservabili, ovvero conoscenza nelle azioni "è chiaro quanto deve gestire il manager, che combina conoscenza, organizzazione, risorse umane e tecnologia (Senge, 2014) essere la pietra angolare del processo KT per raggiungere il successo aziendale. Man mano che le capacità trasversali diventano l'elemento critico nella società della conoscenza, le prestazioni organizzative dipenderanno meno dalle capacità tecniche (Paré e Tremblay, 2007). In realtà, la competenza tecnica da sola, come Blandino e Tartaglia (in Soro e Acquadro Maran, 2008) sottolineano, in molti casi è solo un tecnicismo, per gli autori è la "competenza clinica" che dà profondità e significato al servizio offerto. Si esprime in capacità che si riferiscono a flessibilità mentale, apprendimento continuo dall'esperienza, gestione dei conflitti, creatività, gestione dello stress, ricerca sul futuro delle competenze, The Employment nel 2030, guidata da Pearson in collaborazione con Nesta e The Oxford Martin School (2018), sottolinea l'importanza delle abilità cognitive interpersonali di ordine superiore (originalità, prontezza di idee e apprendimento attivo) e delle abilità di sistema (valutazione e processo decisionale, analisi dei sistemi), considerando le abilità di occupabilità elementi essenziali per educatori, organizzazioni e governi nella pianificazione di strategie vincenti. La R&S è sempre stata considerata un'attività esclusivamente interna, considerata importante ed economicamente sostenibile solo dalle grandi aziende. Il percorso di innovazione, in questa prospettiva lineare può essere considerato chiuso, i risultati ottenuti dagli investimenti in attività di ricerca sono incorporati in nuovi prodotti e soluzioni tecnologiche, che portano maggiori profitti all'azienda. Le conoscenze prodotte sono ad uso esclusivo dell'azienda stessa (Simone, 2007). Oggi innovare con successo significa adottare un approccio diverso, ovvero un modello aperto, in cui le aziende generano scambi costanti di informazioni con enti pubblici o privati per sviluppare nuovi prodotti e servizi.

5.3.1. Il modello della tripla elica

L'emergere di nuovi processi di innovazione aziendale richiama il concetto di "tripla elica" (Caggiano 2019), in cui la collaborazione tra aziende, stato e università assume un'importanza strategica per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica (Bianchi e al, 2013). Se nel modello di innovazione lineare è la società che

rappresenta la forza motrice del sistema innovativo, nei modelli di innovazione aperti, è l'università che assume un ruolo chiave nella produzione di nuove conoscenze (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000), determinando l'evoluzione del ruolo delle università. Da qui il concetto di università imprenditoriale in cui il mondo accademico inizia a valorizzare i risultati della ricerca: il trasferimento di conoscenze detenute dalle università favorisce la crescita economica del sistema industriale (Ciapetti, 2012). Diverse organizzazioni si sono aperte a processi di scambio di conoscenze con partner esterni perché l'aumento della concorrenza economica li ha portati a chiedere alle università e agli istituti di ricerca pubblici, che le conoscenze create siano trasferite in modo più efficace, per sfruttare al meglio i risultati della ricerca accademica (Calvosa, 2014).

5.4. Soft skills e curriculum universitario: casi applicati

L'università di Valencia e di Turku, che rientrano nella filiera degli studi scientifici ma collaborano alla definizione ed attuazione di corsi per potenziare le soft skills, sono impegnate nel progetto CoSki21, che rientra nel programma Erasmus+, il quale ha l'obiettivo di definire un quadro comune di competenze personali e di metodologie. L'università spagnola propone un corso pensando alle hard skills come hardware e le soft skills come software, quindi sviluppa una modalità secondo la quale impartire l'insegnamento delle soft skills secondo 4 blocchi ed una particolare metodologia. L'università finlandese propone il concetto di Innopedagogy e metodologie innovative per l'insegnamento delle soft skills. L'università di Roma tre, come Dipartimento di Scienze della Formazione, propone il laboratorio "BricsxTips", ovvero un laboratorio pensato per allenare e sviluppare soft skills attraverso il lavoro di gruppo e lo strumento dei Lego Technic.

5.4.1. Il caso UPV (Politecnico di Valencia)

Al giorno d'oggi, il successo nel mondo del lavoro è fortemente legato alle capacità sociali ed emotive (soft skills) di ogni singola persona, le quali sono sempre più richieste dalle aziende pubbliche e private. Tuttavia, viene prestata pochissima attenzione al loro sviluppo durante l'educazione secondaria. Questa situazione è estesa ai titoli universitari e ai master, dove l'attenzione è focalizzata principalmente sullo sviluppo di contenuti teorici e tecnici (hard skills).

Nell'articolo¹⁴⁸ il politecnico di Valencia propone un programma per un corso sulle soft skills con l'obiettivo di aprire la mente degli studenti ad un insieme di abilità e skills che sono collegate con il lato destro del cervello.

Le soft skills vengono definite come le abilità che ricoprono le hard skills e danno valore alla persona (“soft skills are the skills covering the hard skills and giving value to the person”) e, poiché comprendono argomenti su comunicazione, gestione, vendita, networking, leadership, lavoro in gruppo, possono essere confrontati con quelli relativi al lato destro del cervello proposto da Pink.

Il corso sulle soft skills che il Politecnico propone sarebbe effettuato dal master della scuola di informatica, ma può essere presentato nei vari corsi di laurea.

5.4.1.1. La suddivisione del corso

Il corso pensato all'Università di Valencia ha una struttura divisa in 4 blocchi, come illustra la Figura 3.

Nel primo blocco (block I: Introduction) vengono introdotte le soft skills che verranno trattate durante il corso, connesse sia con le abilità e che con le competenze che sono più richieste dai datori di lavoro, sia con le teorie sui diversi tipi di intelligenza (la teoria delle intelligenze multiple proposta da Gardner e le teorie sull'intelligenza emotiva e sociale di Goleman).

Nel secondo blocco (block II: Person self-improvement) l'attenzione è mirata ad ogni singolo individuo e al suo sviluppo personale perché più conosciamo bene noi stessi ed i nostri modi di fare e di pensare, più facile sarà avere a che fare con varie situazioni sociali ed emotive.

¹⁴⁸ Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L. and Seoane-Sepúlveda J.B. (2015) Teaching me softly: A Syllabus for a subject on Soft Skills., 9th International Technology, Education and Development Conference. Madrid (Spain).

Figura 3. Organizzazione del corso

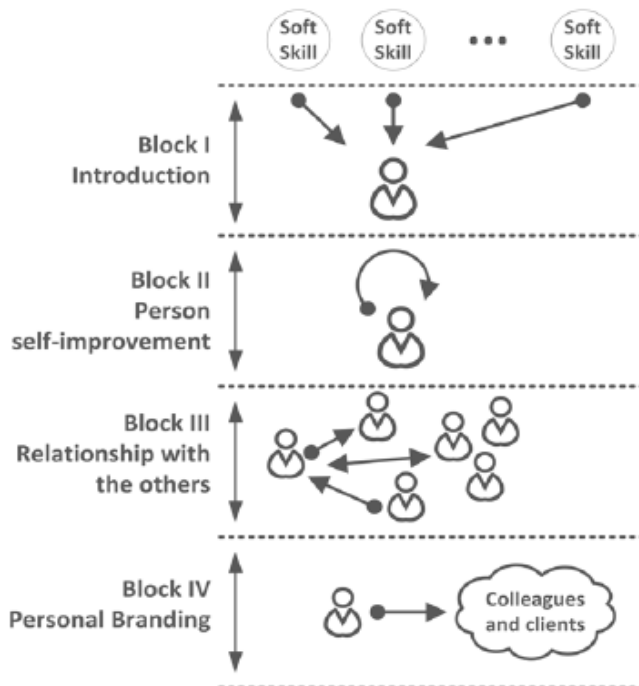


Figura 3 Organizzazione del corso

Fonte: Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L (2015)

L'autoconoscenza di cui si parla verrà sviluppata seguendo 4 step:

- Determinazione delle credenze personali riguardo alla vita, al lavoro, al mercato del lavoro e alla società che, generalmente, sono acquisite o ereditate dalla famiglia, dagli amici o dagli insegnanti incontrati lungo i percorsi formativi;
- Determinazione di valori e missioni personali e comprensione di come trovare un lavoro ed un datore di lavoro ideali;
- Analisi degli effetti che le suddette credenze e limitazioni hanno sul successo della missione personale prefissata;
- Definizione di una proposta personale di miglioramento degli aspetti individuali che vanno, appunto, modificati.

Per ottenere questo risultato si propone di seguire il modello GROW (Goal, Reality, Obstacles and Options, Way Forward) per la definizione degli obiettivi e la risoluzione dei problemi; esso consiste in:

- definizione di un obiettivo (Goal);
- analisi della realtà (Reality);
- lista degli ostacoli (Obstacles and Options);
- pianificazione di un piano d'azione per la strada da percorrere (Way forward).

Si ritiene che alcuni atteggiamenti siano fondamentali per il successo in questo percorso di auto-miglioramento, in particolare l'impegno per raggiungere il successo, l'assertività che serve per decidere cosa fare e cosa non fare, ed infine, la resilienza, fondamentale per mantenere il nostro compromesso quando le cose si fanno difficili.

L'impatto di questa trasformazione dipenderà dal tempo personale di gestione; questo argomento non verrà trattato nel corso proposto, ma gli studenti vengono incoraggiati ad esplorare diversi approcci.

Nel terzo blocco (block III: Relationships with the others) si affronta il tema delle relazioni dell'individuo con la società nella cornice del mondo del lavoro.

In primo luogo si parla di come è questo mondo e di come è cambiato negli ultimi 25 anni e si prova a proporre agli studenti come può essere il futuro.

Adattarsi al cambiamento significa avere 4 o 5 diversi lavori lungo la vita, unito al fatto che si dovrà continuare ad apprendere sempre. Nella nuova economia basata sulla conoscenza, non basterà la conoscenza da sola e nemmeno le capacità tecniche; sarà fondamentale la capacità di stabilire contatti e relazioni con altri individui e di avere influenza sugli altri, per cui è indispensabile lavorare a questi due obiettivi.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, quello di stabilire e mantenere contatti e relazioni con altri individui, si consiglia ovviamente di conoscere persone ma anche di usare i social networks, che sono ritenuti uno strumento molto utile.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo, quello di riuscire ad essere influenti sugli altri, non si intende la capacità di essere leader o di comandare, ma più che altro la capacità di condurre un progetto e di avere un ritorno.

Oggi non si può prescindere dal lavoro di gruppo nei contesti lavorativi perché qualsiasi progetto, soprattutto quelli di una certa rilevanza, sono complessi e hanno bisogno di essere sviluppati da un team di persone piuttosto che dal singolo perché l'unione di lavoratori che operano in diverse aree, ma che lavorano per lo stesso obiettivo, produce ricchezza e di conseguenza porta ad un risultato migliore. Non è da trascurare, però, che nei lavori di gruppo, le maggiori difficoltà, generalmente, sono legate alla sfera personale piuttosto che agli aspetti tecnici ed è per questo che bisogna lavorare sulle soft skills. Per imparare a lavorare in gruppo è possibile, secondo il corso proposto dall'Università di Valencia, analizzare alcune buone pratiche riguardo ad attività svolte in gruppo per capire come facilitare la comunicazione e la collaborazione tra i membri del gruppo, ma anche spiegare quali sono i diversi ruoli e atteggiamenti che le persone possono assumere ed avere quando lavorano in gruppo. L'empatia e l'uso dell'intelligenza sociale sono particolarmente importanti nel contesto di gruppo, soprattutto nei momenti in cui si verificano conflitti e discussioni; in questi casi bisogna saper risolvere i problemi che si presentano e, per tale motivo, il corso suddetto propone alcune tecniche di negoziazione e di risoluzione dei conflitti, come ad esempio la "win-win strategy" ovvero una strategia che permette di vincere insieme.

Per quanto riguarda lo sviluppo della capacità di leadership, definita come l'abilità di creare un gruppo di persone che lavora per raggiungere un determinato obiettivo, il corso propone inizialmente di spiegare come si definisce un obiettivo di lavoro che inviti le persone a lavorare attivamente e con passione per esso; dopodiché si riflette sul perché si fa qualcosa e sul come lo si fa, sottolineando

come le chiavi di successo per qualsiasi missione siano la motivazione delle persone che lavorano nel gruppo e la condivisione dell'idea e degli obiettivi attorno a cui si lavora.

Per sviluppare la capacità di leadership il corso propone, anche in questo caso, lo studio di esempi di grandi leaders della storia e di come esercitare la leadership senza avere la responsabilità reale di comandare direttamente un gruppo di persone; infine, vengono forniti alcuni consigli per prendere decisioni e comunicarle ai membri di un gruppo.

L'ultimo blocco del corso (block IV: Personal Branding) si concentra sul personal branding, sottolineando come questa non sia esattamente una soft skills, ma è importante perché si riferisce alla nostra presenza sociale nel mercato del lavoro e a come i nostri colleghi e clienti ci riconoscono.

5.4.1.2. La metodologia e la valutazione del corso

Il corso di struttura attorno ad una serie di idee e teorie che si possono trovare in libri e blog, molte delle quali sono state diffuse in formato video nelle “TED talks” o in conferenze che si possono trovare sul web.

La Figura 4 riporta la struttura del corso, organizzato in modalità blended, per quanto riguarda la metodologia usata ed il modo in cui esso viene valutato, prendendo in considerazione lo studente singolo ed il gruppo degli studenti.

Prima dell'inizio del corso è previsto l'invio di link contenenti alcuni video e letture di preparazione ai contenuti che verranno proposti durante il corso stesso, in modo che gli studenti possano entrare in contatto da subito con gli argomenti ed arrivare preparati; durante le lezioni in classe, invece, verranno proposte attività e casi di studio per promuovere l'interazione tra gli studenti, i quali vengono divisi in gruppi, ognuno dei quali avrà un responsabile dello svolgimento dei compiti e del raggiungimento degli obiettivi, che cambierà regolarmente a rotazione. Al capogruppo verranno forniti anche dei contenuti aggiuntivi per organizzare in anticipo i compiti.

Più avanti è previsto un po' di tempo per lo scambio di idee con tutti gli studenti del tutto. Infine, i gruppi presenteranno il sommario dei contenuti e le idee principali che saranno poi raccolti in diari o blog; questi ultimi, in particolare, faciliteranno l'inclusione di contenuti multimediali e l'interazione tra i diversi gruppi.

Figura 4. Metodologia e valutazione del corso sulle soft skills

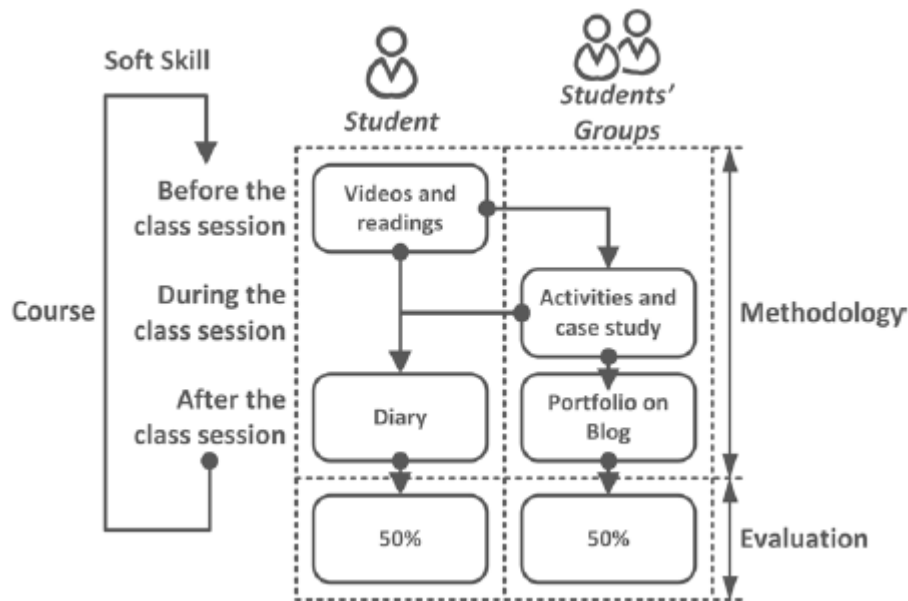


Figura 4 Metodologia e valutazione del corso sulle soft skills

Fonte: Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L. (2015)

Gli studenti che, con l'aiuto dei docenti, sceglieranno 2 o 3 libri dalla bibliografia per approfondirne un tema di proprio interesse riceveranno un premio.

Quindi, per riassumere, la metodologia blended prevede:

- letture, libri e video di cui usufruire direttamente da casa;
- attività interattive, scambi di idee, raccolta dei lavori su blog o diari in classe.

Il momento della valutazione della soft skills risulta essere quello più complicato, ma ad ogni modo un voto formale al termine di un corso dev'esser dato. Per tale motivo si è pensato ad una duplice valutazione: un 50% è dato dagli studenti stessi che danno un voto riguardo la partecipazione in classe ed i contenuti presentati ed inseriti sul blog; l'altro 50% è dato dal gruppo degli studenti come voto di valutazione della presentazione di un lavoro da parte di ogni studente su un argomento a loro scelta, seguendo il modello delle presentazioni "TED talks".

I contenuti del corso proposto dal politecnico di Valencia sono finalizzati allo sviluppo delle competenze di direzione e gestione, più precisamente espresse come:

- Capacità di guidare, pianificare e supervisionare team multidisciplinari;
- Capacità di applicare i principi di economia, gestione delle risorse umane e progetti, così come legislazione, regolamentazione e standardizzazione in Ingegneria Informatica;
- Capacità di direzione generale e tecnica, di ricerca sulla gestione del progetto e di sviluppo e innovazione nei centri commerciali e tecnologici nel campo dell'ingegneria informatica.

Dato che le soft skills sono inutili senza pratica e non possono essere sviluppate a meno che non proviamo a fare del nostro meglio durante il lavoro con altri ogni singolo giorno, è fondamentale fare un'analisi preliminare della situazione personale di ognuno di noi. Questa riflessione porta sempre allo sviluppo di un piano d'azione per il miglioramento personale perché, è solo dopo aver realizzato i nostri punti di forza e i nostri limiti, che siamo consapevoli e pronti per avere successo nel nostro rapporto con gli altri sia a livello professionale, sia a livello personale.

Come riporta il documento “Soft Skill Boxes¹⁴⁹”, parlando in termini informatici, dato che il corso viene proposto al master di ingegneria informatica, si dice che senza hardware non esiste software, cioè esso non funziona, e senza software l'hardware non ha valore. Paragonando l'hardware alle hard skills ed il software alle soft skills, si deduce che le soft skills sono quelle competenze trasversali che ricoprono le hard skills (competenze tecniche) e gli danno valore, inoltre sono necessarie per godere e fruire delle hard skills.

Le soft skills all'interno del master vengono insegnate attraverso la metodologia agile “Scrum”, una metodologia che si struttura in cicli chiamati “sprint”; ciascuno dei cinque sprint (di tre settimane ciascuno) sviluppa un ambito concreto dello studente.

¹⁴⁹ Jose-Luis Poza-Lujan, Alberto Conejero, Kai Schleutker. Soft Skills Boxes. Jornada de Innovación Docente JIDINF'17 (2017). Universitat Politècnica de València, DOI: 10.13140/RG.2.2.34759.70560.

Mettendo a confronto questo schema (figura 3) con quello della suddivisione del corso in blocchi (figura 4), si nota come:

- lo sprint 1 corrisponde al primo blocco;
- gli sprint 2, 3 e 4 corrispondono al secondo blocco;
- lo sprint 5 corrisponde al terzo blocco.

Figura 5. Soft Skills Sprints

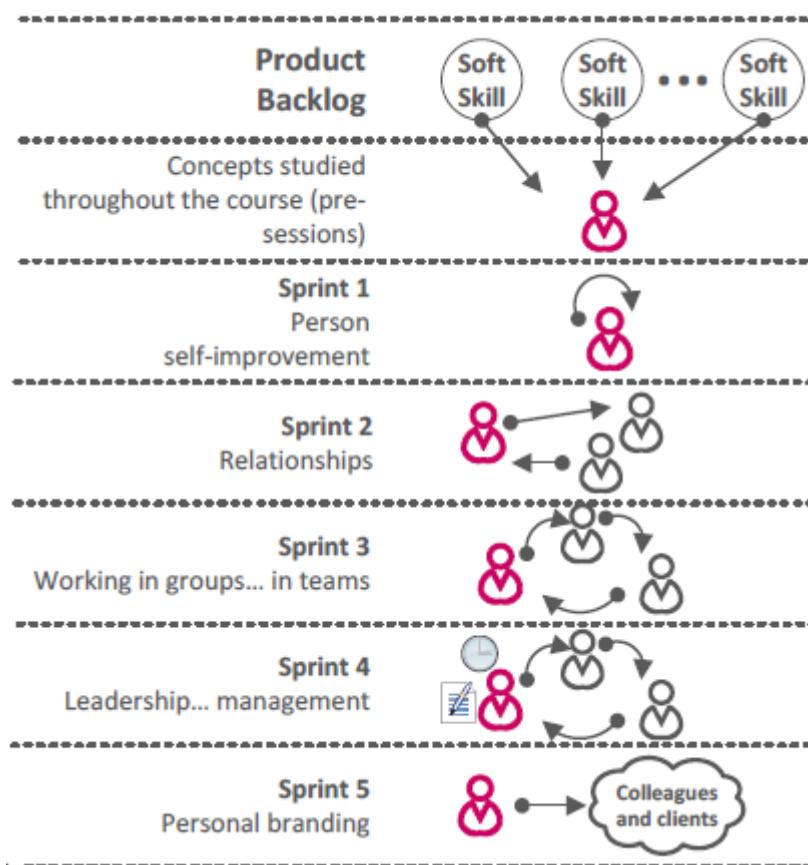


Figura 5 Soft Skills Sprints

Fonte: Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L (2015)

Ogni interazione ha un prodotto come risultato e ogni freccia è un processo di comunicazione che può essere di tre tipi: con sé stessi, con le persone che si conoscono bene e con le persone sconosciute.

Ogni soft skill viene insegnata basandosi sul "circolo di Deming" (Plan, Do, Check, Act), tenendo conto che nelle metodologie agili la pianificazione non è importante

e che ci sono tre fasi per ciascuna attività: riflessione, azione e ispirazione. Inoltre, ogni stadio è collegato al precedente e al successivo e questo genera un continuo miglioramento.

Figura 6. Il circolo di Deming

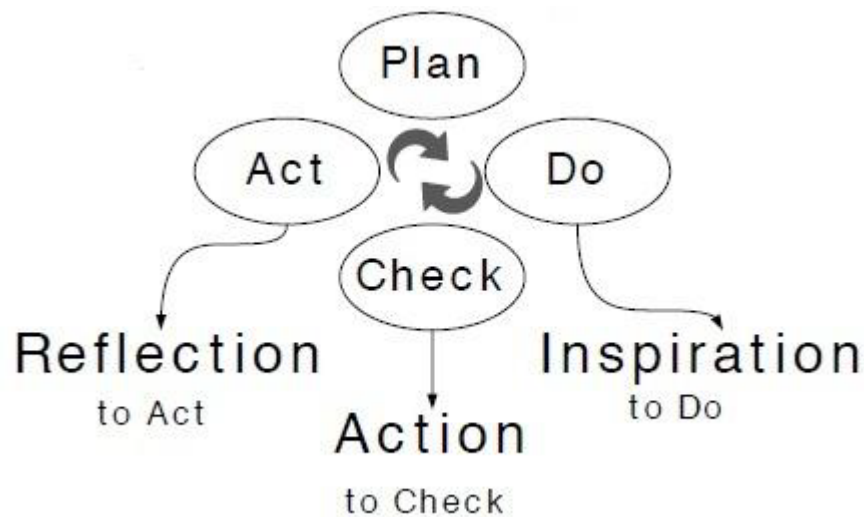


Figura 6Il circolo di Deming

Fonte: Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L (2015)

Analizzando il circolo di Deming bisogna sottolineare che la fase di pianificazione (Plan) serve a definire il target, la fase di svolgimento (Do) è necessaria per raggiungere il target, la fase di test (check) è necessaria per testare se la strada intrapresa è corretta o meno ed infine la fase di azione (act) serve a definire i risultati ed i passi successivi.

Durante la fase di pianificazione si ha l'ispirazione per definire "ciò che deve essere fatto" nella fase di svolgimento. Lo studente deve essere in grado di svolgere questa fase autonomamente divenendo consapevole delle soft skills in relazione alla skill box.

L'ispirazione è basata su contenuti multimediali e sociali: consiste in una lettura, un audio di un podcast, un video, un questionario da compiere, un sito internet da visitare o anche il seguire qualcuno su un social network rilevante per l'abilità da apprendere.

Durante la fase di test, si "controlla" se e come l'abilità funziona, per mezzo di un'attività gamificata (lettere, role playing, storytelling, ecc.) dove l'insegnante funge da facilitatore dell'attività.

Durante la fase di azione, vi è il momento della riflessione sull'abilità praticata; in questa fase si applica quanto appreso in una situazione professionale o accademica e si racconta l'esperienza vissuta in un blog o mezzo simile (dal portafoglio al social network). L'azione è usata per imparare o sviluppare la soft skill in questione, avviene sempre in un contesto faccia a faccia o in un'attività di classe, prevede l'utilizzo di pensiero visivo per un apprendimento visivo ed è sempre basata su un'azione pratica. La riflessione può avvenire in classe per sintetizzare il lavoro svolto ma è generalmente raccomandata come attività personale; in ogni caso si chiede di trascriverla in modo che possa essere utile per gli altri studenti. Questa è la fase di produzione in cui, appunto, si producono elaborati raccolti sui blog, su libri o portfolio; i blog possono essere trasformati in libri o dispense che possono essere lunghi fino a 4 pagine per ogni skill box.

La maggior difficoltà è quella di determinare parametri misurabili a partire dall'analisi dei blog o dei libri; si usano sia l'approccio quantitativo che quello qualitativo. Per quanto riguarda l'approccio quantitativo si sono avvalsi della tassonomia di Bloom per analizzare i contenuti, prendendo in considerazione:

- Conoscenza, comprensione e applicazione, che sono i requisiti minimi;
- Analisi, valutazione e sintesi, che servono a determinare se lo skill box è stato utile per gli studenti.

Per quanto riguarda l'approccio qualitativo, sono stati utilizzati i commenti per determinare se gli studenti hanno appreso i concetti. Il voto finale è una combinazione dei due approcci.

5.4.2. Il caso Turku University

La TUAS, ovvero Turku University of Applied Sciences¹⁵⁰, è un'istituzione di istruzione superiore innovativa e multidisciplinare, che mira a migliorare la competitività internazionale, il benessere e la vita lavorativa della Finlandia sudoccidentale.

La TUAS vuole rendere la città di Turku una città europea attraente a livello di disponibilità di università e cultura e, al contempo, una città che si rinnova audacemente. Per cui Turku sarebbe un buon posto dove vivere ed avere successo insieme, e la Finlandia sudoccidentale, in generale, risulterebbe una regione di cooperazione e partnership, dove la qualità della vita è la migliore di tutta la Finlandia.

Per raggiungere il suo obiettivo, l'università ha pensato a quattro programmi strategici interconnessi: i primi due definiscono le aree di contenuto su cui si concentra e le ultime due spiegano il modo in cui opera.

Aree di contenuto:

1. Costruire un'università di innovazione tecnica del futuro, che crea competitività internazionale per la Finlandia sudoccidentale ed è fortemente orientata alla pratica. Le punte di diamante della competenza sono: un cluster marino multi tecnologico, economia circolare, saldi e digitalizzazione.
2. Mirare ad una migliore qualità della vita sostenendo lo sviluppo del benessere e producendo continuamente nuove soluzioni di benessere orientate all'utente attraverso competenze in: promozione della salute, arte come parte di una buona vita, aumento dell'inclusione, rinnovamento dei servizi sociali e sanitari, turismo del benessere.

Come operare:

¹⁵⁰ <https://www.tuas.fi/en>

1. creare un continuum di apprendimento basato su Innopeda, che combina attività di apprendimento e ricerca applicata, sviluppo e innovazione con le esigenze di sviluppo della vita lavorativa nella regione finlandese. Gli ambienti di apprendimento sono differenti dal classico ambiente d'aula poiché l'insegnamento tradizionale è rifiutato; i nuovi ed innovativi ambienti d'apprendimento sono i contesti della vita lavorativa, i laboratori all'avanguardia e gli ambienti virtuali. Un ruolo speciale è quello del campus di Salo che funge da piattaforma di test per i suddetti metodi di apprendimento.

2. Lavorare all'interno di una comunità formata da studenti e membri dello staff che condividono valori di base e hanno una relazione collegiale tra loro, lavorando in contesti multidisciplinari e a livello regionale, nazionale ed internazionale.

Gli studenti, al termine degli studi, saranno professionisti orientati alla pratica con competenze molto elevate poiché gli studi sono orientati alla vita lavorativa e combinano conoscenze teoriche e abilità professionali.

5.4.2.1. L'Innovation Pedagogy

Il punto focale di tale modello di insegnamento è l'“Innovation Pedagogy¹⁵¹” (pedagogia dell'innovazione), ovvero un nuovo approccio all'apprendimento e all'insegnamento che risponde alle esigenze della vita lavorativa, pur sottolineando la competenza RDI (research, development and innovation); esso è basato sulla sperimentazione, la condivisione della conoscenza e l'utilizzo di differenti approcci connettendo insegnamento, ricerca e sviluppo di attività, internazionalità e cooperazione con la vita lavorativa. Lo scopo di questa pedagogia è quello di migliorare organizzazioni ed imprese e generare una generazione di professionisti i cui modi di produrre, adottare e utilizzare la conoscenza rendano possibile il pensiero innovativo e la creazione di valore aggiunto.

I capisaldi della pedagogia dell'innovazione si riferiscono a tutti quei metodi e strumenti che sono necessari per implementare il processo di innovazione nell'apprendimento e mirare agli obiettivi desiderati. Questi capisaldi, che

¹⁵¹ <https://innopeda.turkuamk.fi/language/en/home/>

contribuiscono tutti allo sviluppo delle competenze di innovazione degli studenti, sono:

- Orientamento alla vita lavorativa;
- Curricula flessibili;
- Multidisciplinarietà;
- Rinnovo dei ruoli di insegnante e di studente;
- Utilizzo di metodi attivi di apprendimento e insegnamento;
- Integrazione tra studi e attività di ricerca applicata;
- Valutazione versatile e orientata allo sviluppo;
- Imprenditoria;
- Internazionalizzazione.

Orientamento alla vita lavorativa, curricula flessibili e ambienti di apprendimento multidisciplinare sono requisiti essenziali per la riuscita della pedagogia dell'innovazione. Rinnovare i ruoli degli insegnanti supporta, incoraggia e guida gli studenti al fine di migliorare l'apprendimento, per il quale gli studenti si assumono la responsabilità e si sforzano a raggiungere gli obiettivi prefissati. Dare agli studenti opportunità di lavorare in progetti di assegnazione e ricerca e sviluppo nella vita reale è essenziale quando si punta a migliorare la propria innovazione. La valutazione è orientata allo sviluppo, vale a dire che gli studenti sono in grado di valutare le proprie competenze e quelle dei pari e sapere come svilupparle.

5.4.2.2. Le competenze dell'innovazione ed il curriculum *Innopeda*

La vita lavorativa prevede non solo le competenze individuali specifiche di un particolare campo di studio, ma anche quelle interpersonali e di rete. Egli inoltre deve essere creativo e avere iniziativa, ma anche avere pensiero critico e capacità di lavorare in cooperazione e reti. Infine, deve avere competenze di innovazione e capacità di partecipare ai processi di innovazione.

L'Università di Scienze Applicate di Turku, insieme a società e università europee, ha sviluppato uno strumento per misurare le competenze in materia di innovazione.

Figura 7 Le competenze dell'innovazione.



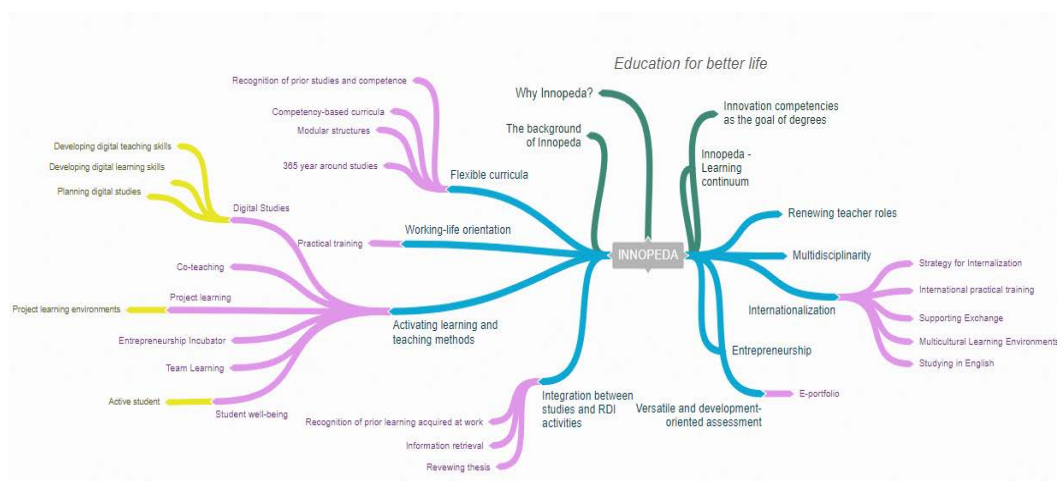
Fonte: Redomero T. (2018)

La pedagogia dell'innovazione mira a sostenere lo sviluppo delle competenze specifiche del campo di studio degli studenti e le competenze di innovazione necessarie in ogni campo. Ad esempio, il futuro ingegnere deve possedere competenze e conoscenze ingegneristiche, oltre a essere creativo, avere capacità di iniziativa e di pensiero critico ed essere in grado di lavorare in team e reti.

Il curriculum è uno strumento significativo su come gli obiettivi di apprendimento possono essere guidati e raggiunti. Lo studente e il processo di apprendimento sono al centro della pianificazione del curriculum.

La pianificazione del curriculum tradizionale parte dalla legge e dai decreti, fornendo linee guida su come pianificare l'insegnamento e l'apprendimento. La pianificazione del curriculum, sulla base della pedagogia dell'innovazione, mira a cambiare la mentalità e parte dai capisaldi della pedagogia dell'innovazione, al fine di rendere la pianificazione più collaborativa, incoraggiante ed esaltante, seguendo naturalmente la legge e i decreti.

Figura 8 Education for better life



Fonte: Redomero T. (2018)

I capisaldi della pedagogia dell'innovazione costituiscono i percorsi nella mappa mentale. C'è un breve testo sotto ogni caposaldo, che descrive come implementarlo e fornisce suggerimenti pratici per gli insegnanti. Ci sono percorsi aggiuntivi da ognuno di esso, fornendo più idee per la pianificazione e l'implementazione del tema in questione.

Il Curriculum Innopeda costituisce la base per l'approccio all'apprendimento pensato all'Università di Turku e spiega come essi agiscono per consentire lo sviluppo delle competenze specifiche del campo di studio e delle competenze in materia di innovazione. Flessibilità e agilità sono caratteristiche importanti di tale curriculum; ciò significa ad esempio che il curriculum può essere formulato e sviluppato durante gli anni di studio, e quando si notano le esigenze di sviluppo della società circostante, a cui può essere rapidamente risposto. Il curriculum consente, inoltre, allo studente di intraprendere percorsi di apprendimento alternativi e diversi.

5.4.3. CoSki21: Core Skills for 21st Century Professionals

Il progetto Coski21¹⁵² è un progetto coordinato dall'Università Politecnica di Valencia che rientra nel programma Erasmus+, in particolare nelle partnership strategiche in tema di istruzione superiore; i partners del progetto, della durata di due anni (dal 2 Ottobre 2017 al 1 Ottobre 2019), sono università di scienze applicate nel campo tecnico, del business e della comunicazione, ma anche istituti psicologici specializzati sui temi della crescita personale e delle competenze. Nel dettaglio essi sono:

- Universitat Politecnica de Valencia (Spain);
- Turku University of Applied Sciences Ltd TUAS (Finland);
- Instituto Politécnico do Porto (Portugal);
- Hogeschool Utrecht (Netherlands);
- Wissenschaftsinitiative Niederösterreich – WIN (Austria);
- Integra Institute, Institut za razvoj clovekovih potentialov (Slovenia).

Gli argomenti attorno a cui ruota il progetto sono:

- Il superamento del disallinamento delle competenze (base/trasversali);
- La creazione di curricula e di metodi di istruzione nuovi ed innovativi;
- L'istruzione e l'apprendimento permanente interculturale e intergenerazionale.

Le priorità del progetto si delineano su due fronti:

- Da una parte migliorare la qualità e la pertinenza delle conoscenze e delle competenze degli studenti; dall'altra sostenere l'innovazione e la creatività attraverso partenariati e approcci e strategie inter e transdisciplinari.
- L'obiettivo generale del progetto è quello di consentire agli istituti di istruzione superiore di produrre laureati e professionisti dotati di competenze personali e competenze necessarie nel 21° secolo.

¹⁵² Cfr. <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/2017-1-ES01-KA203-038589>

Gli obiettivi specifici sono i seguenti cinque:

- Sviluppare un quadro comune delle competenze personali fondamentali richieste dalle aziende, incluso anche metodi sia per svilupparle che per rilevarle. La creazione di mappe delle competenze, sia nelle università che nelle aziende, è importante per adattare le competenze chiave selezionate alla realtà del mercato del lavoro e dell'ambiente socio-economico;
- Sviluppare uno strumento di valutazione delle competenze fondamentali che sappia valorizzare l'esperienza della persona, il suo processo di apprendimento e di crescita personale; tale strumento dovrebbe essere valido sia per gli studenti sia per le aziende;
- Sviluppare una piattaforma elettronica internazionale che funga da ponte tra le istituzioni di istruzione superiore e le aziende, e che si avvalga di metodi di apprendimento attivi;
- Favorire l'apprendimento e l'auto-miglioramento per consolidare e dare visibilità alle competenze chiave dello studente, valutate adeguatamente attraverso strumenti di empowerment, incoraggiando poi la ricerca di un lavoro adeguato al proprio profilo personale;
- Fornire miglioramenti al progetto stesso attraverso suggerimenti provenienti direttamente dagli utenti.

L'agenda prevede dunque di trattare il tema delle soft, hard e transversal skills, delle skills più richieste dai datori di lavoro, di come svilupparle e di come metterle in evidenza sui CV o in un'intervista lavorativa. Per questi motivi sarebbe interessante e produttivo riuscire a divenire membri del progetto e lavorare con questi partners internazionali.

6. LA RICERCA ESPLORATIVA: OBIETTIVI E IPOTESI

Abstract

La figura del Manager è ormai, senza ombra di dubbio, la chiave di volta per il successo delle organizzazioni e, allo stesso tempo, metafora per comprendere il cambiamento della società, traghettando dal tempo “analogico” all’Innovazione 4.0. Le competenze tecniche, di indiscusso spessore, stanno cedendo sempre più il posto alle soft skills, competenze definite trasversali per la loro possibilità di essere utilizzate da uno stesso soggetto in contesti differenti (Palumbo, 2011; 2013a; 2014) a sostegno e sviluppo delle hard skills stesse. Da qui parte la necessità di uno studio esplorativo della dimensione soft delle competenze che metta in relazione il loro sviluppo con gli anni di esperienza professionale. Dalla ricerca emerge un manager attento alla dimensione sociale, intento a creare relazioni proficue per il successo della comunità a cui appartiene. Il capitolo è incentrato sul framework teorico in cui si collocano gli obiettivi e le ipotesi dell’esplorazione, in particolare sugli studi quantitativi e qualitativi che indagano il legame tra competenze trasversali e job performance. La necessità di un confronto internazionale, con gruppi di manager che provengono da altri paesi dà valore ad una ricerca che si muove sul piano ancora poco esplorato delle soft skills.

Abstract

The figure of the Manager is now, without any doubt, the keystone for the success of organizations and, at the same time, a metaphor for understanding the change of society, ferrying it from the "analog" time to Innovation 4.0. The technical skills, of undisputed thickness, are yielding more and more the place to soft skills, skills defined transversal for their ability to be used by the same subject in different contexts (Palumbo, 2011; 2013a; 2014) in support and development of hard skills themselves. Hence the need for an exploratory study of the soft dimension of skills that relates their development to years of professional experience. From the

research will emerge a manager attentive to the social dimension, intent on creating profitable relationships for the success of the community to which it belongs. The chapter focuses on the theoretical framework in which exploration objectives and hypotheses are placed, in particular on quantitative and quantitative studies that investigate the link between transversal skills and job performance. The need for an international confrontation, with groups of managers from other countries, gives value to a research that moves on the still little explored plan of soft skills.

La figura del Manager es ahora, sin lugar a dudas, la piedra angular del éxito de las organizaciones y, al mismo tiempo, una metáfora para comprender el cambio de la sociedad, llevándolo desde el momento "analógico" hasta la Innovación 4.0. Las habilidades técnicas, de grosor indiscutible, están cediendo cada vez más el lugar a las habilidades blandas, habilidades definidas transversalmente para su capacidad de ser utilizadas por el mismo sujeto en diferentes contextos (Palumbo, 2011; 2013a; 2014) en apoyo y desarrollo de equipos duros. habilidades propias De ahí la necesidad de un estudio exploratorio de la suave dimensión de las habilidades que relaciona su desarrollo con años de experiencia profesional. De la investigación surgirá un gerente atento a la dimensión social, con la intención de crear relaciones rentables para el éxito de la comunidad a la que pertenece. El capítulo se centra en el framework teórico en el que se colocan los objetivos e hipótesis de exploración, en particular en estudios cuantitativos y cuantitativos que investigan el vínculo entre las habilidades transversales y el desempeño laboral. La necesidad de una confrontación internacional, con grupos de gerentes de otros países, da valor a una investigación que avanza en el plan aún poco explorado de soft skills.

6.1. La Ricerca

La ricerca si colloca nel quadro di riferimento definito dalla centralità del tema del lifelong learning e dell'Apprendimento Permanente, come peraltro emerge dalle strategie europee. In una società in continua evoluzione, la cui possibilità di trasformazione è legata strettamente alle sue capacità di fornire risposte ai continui e inediti bisogni di apprendimento, lo sviluppo del lifelong learning dovrebbe

diventare un compito istituzionale, per assicurare a tutti una più proficua permanenza nel mondo del lavoro e la possibilità di godere a pieno della propria cittadinanza. Una dimensione sistemica a cui tutte le istituzioni deputate all'apprendimento devono adeguarsi per garantire lo sviluppo dell'intera società.

6.1.1. Framework teorico, Obiettivi e Ipotesi

L'importanza dell'esperienza nell'acquisizione di competenze è ormai un assunto consolidato da numerosi studi. Già Dewey¹⁵³, filosofo e pedagogista statunitense (1859-1952), si fonda sulla concezione dell'esperienza come rapporto tra uomo e ambiente, caratterizzato da una intensa e reciproca interazione, alla base dello sviluppo del pensiero. L'esperienza è considerata quindi una totalità dei fenomeni della natura (eventi, pensiero, coscienza, oggetti ecc.) in relazione e in transazione con l'uomo, include quindi ciò che è fisico, biologico, psichico e mentale e comporta una relazione di continuum tra questi differenti aspetti.

Il contributo di Kolb è in diretta continuità con l'elaborazione teorica di Dewey: secondo l'autore non si può parlare di apprendimento e di creazione di conoscenza senza l'apporto adattivo e proattivo dell'esperienza. Alla concettualizzazione di Kolb afferiscono inoltre altri due orientamenti teorici:

- il contributo sull'apprendimento esperienziale di gruppo di Kurt Lewin¹⁵⁴; nel "gruppo-campo" ogni individuo è fonte di azioni che modificano le altre persone e il gruppo stesso, ma anche la sua azione è modificata dalle azioni e reazioni altrui; i gruppi di apprendimento promossi da Lewin (i T-group, training group) si fondano sul concetto di riflessività: attraverso il T-group è possibile vivere un'esperienza e, contestualmente, riflettere su essa;

¹⁵³ Dewey J., *Experience and education*, Kappa Delta P.I., 1938 (trad. it.: *Esperienza ed educazione*, Firenze, La Nuova Italia, 1949).

¹⁵⁴ In Lewin K. (1970) la teoria del campo psicologico prevede che il comportamento degli individui sia spiegabile in rapporto alla situazione in cui il comportamento stesso si verifica; il carattere della situazione in un momento dato, la cui comprensione è necessaria per la spiegazione del comportamento, è definito come "campo psicologico". Fanno parte del campo tutti gli eventi suscettibili di influire sul comportamento di un determinato individuo, presenti passati e futuri, coesistenti nella loro interdipendenza. Proprio nell'interdipendenza dinamica risiede quindi la possibilità di una trasformazione reciproca tra individuo e ambiente. Il "gruppo-campo" è pertanto l'ambiente relazionale in cui si collocano e si spiegano i comportamenti dell'individuo.

- la teoria genetica di Jean Piaget¹⁵⁵, secondo la quale l'adattamento è possibile attraverso la costante ricerca di un equilibrio tra due processi: l'assimilazione, ovvero l'incorporazione di un evento o di un oggetto nuovo in uno schema comportamentale o cognitivo già acquisito, e l'accomodamento, che consiste nella modifica della struttura cognitiva o dello schema comportamentale per accogliere nuovi oggetti o eventi fino a quel momento ignoti.

L'esperienza dunque è il fulcro dell'apprendimento e quindi dell'implementazione delle competenze. Non possiamo esimerci dal fondamento teorico che sta alla base della nostra ricerca. Ciò che il nostro lavoro si pone, è capire in che tipo di relazione si pone rispetto alla figura professionale dei manager e in che misura può contribuire all'implementazione di competenze definite soft. Il celebre teorico dell'Intelligenza Emotiva Daniel Goleman riprende i contributi passati fatti in materia di competenze sviluppandone l'applicazione pratica. In particolar modo parte dal pensiero di McClelland (1973), che descrive le competenze come caratteristiche proprie dell'individuo che permettono di raggiungere una performance eccellente, e dal contributo dato da Spencer & Spencer (1995) dove le competenze vengono viste come caratteristiche intrinseche della persona, che permettono di prevedere quali comportamenti verranno attivati in determinate situazioni, e legate tra loro da un rapporto di causalità, nell'ottenimento di una prestazione superiore. Il comun denominatore che Goleman rintraccia nelle due teorizzazioni precedenti è il fatto di riconoscere nelle competenze una fonte di valore aggiunto sia per il soggetto, sia per l'organizzazione in cui questo si trova ad operare (Cherniss, Goleman, 2001). Ci è utile approfondire l'autore, in quanto il suo modello viene strutturato in termini di *Teoria della performance* per cercare di connettere gli aspetti della personalità, e quindi le competenze, ai comportamenti che vengono attuati nelle situazioni, e come a loro volta questi predicano e conducano a delle prestazioni efficaci (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000).

Uno studio empirico, sviluppato da Williams nel 2008 presso un distretto scolastico americano, ha cercato di capire quali sono le competenze di intelligenza emotiva e

¹⁵⁵ Piaget J., Guidoni P., Muraro L., Ceruti M., Introduzione all'epistemologia genetica, Emme Edizioni, 1982.

sociale che contraddistinguono una performance efficace da una standard. Tra i 20 dirigenti scolastici appartenenti al campione analizzato, 12 hanno ottenuto delle performance superiori, mentre 8 hanno conseguito delle performance nella media. I dati sono stati raccolti tramite interviste BEI¹⁵⁶, con la finalità di distinguere le performance di un leader efficace rispetto ad un leader standard. Nei dati riportati dall'analisi sono state riscontrate differenze significative in termini di competenze attivate dai performers efficaci rispetto a quelli standard. I dirigenti che hanno conseguito una performance superiore tendono a: *individuare obiettivi di miglioramento stimolanti e realistici, gestire la situazione anche in caso di instabilità, prendere decisioni anche al di fuori degli obiettivi prefissati e mostrano anche una maggior interazione con persone e collaboratori*. In conclusione possiamo affermare che questo studio evidenzia l'esistenza di un insieme di competenze emotive e sociali che differenziano le prestazioni conseguite da dirigenti scolastici medi, da quelle conseguite da dirigenti efficaci. (Williams, 2008).

Riprendendo il lavoro di Goleman (1998), anche lui indaga il ruolo svolto dalle competenze emotive sul grado di eccellenza della performance. Attraverso una ricerca da lui condotta sui modelli di competenze relativi a 181 diverse posizioni, appartenenti al settore assicurativo, cerca di identificare quali competenze contribuiscono maggiormente alla determinazione delle prestazioni efficaci. I risultati emersi mostrano che il 67% delle competenze necessarie alla definizione di una prestazione eccellente, dipendono dall'Intelligenza Emotiva. In un secondo studio Goleman vuole verificare anche l'importanza ricoperta dalle competenze emotive, per i dirigenti e i manager di alto livello. Confrontando centinaia di leader mediocri con quelli eccellenti, che operano in organizzazioni internazionali, dimostra che una sola competenza cognitiva fa la differenza nelle performance di successo rispetto al set di natura emotiva che risulta essere più determinante. Tra i manager e i dirigenti, le capacità cognitive e tecniche sono già un requisito saldo sul quale hanno gettato le basi per la propria professione, per cui il successo nelle

¹⁵⁶ L'Intervista comportamentale (o situazionale, o Behavioral Event Interview – B.E.I.) è un tipo di colloquio che si basa sul racconto di eventi comportamentali o simulati, laddove l'intervistato è chiamato a descrivere come ha agito (o agirebbe) “in questo o quello specifico caso di Lavoro”.

prestazioni dipende quasi per la sua interezza dalle competenze emotive. Dalle ricerche sulle competenze emotive Goleman conclude che le competenze trasversali hanno un peso maggiore rispetto a quelle cognitive e questo accade per tutte le mansioni (Goleman, 1998).

Slaski e Cartwright (2003) hanno invece indagato il legame tra utilizzo delle soft skills e benessere psicologico, attraverso una ricerca condotta su un gruppo di 60 retail managers, sottoposti ad un programma di sviluppo dell'intelligenza emotiva. Ponendo come spartiacque la formazione, hanno analizzato prima e dopo di essa sia le competenze emotive, sia la salute generale degli individui, il livello di stress psicologico e morale, la qualità della vita lavorativa. I risultati dell'analisi hanno mostrato un aumento di tutte le componenti di Intelligenza Emotiva tranne due, ma soprattutto hanno dimostrato che lo sviluppo di tale competenza è significativamente efficace nel ridurre lo stress e migliorare la salute, il morale, e del benessere (Slaski e Cartwright, 2003). Lo studio è molto importante perché spiega la correlazione tra la qualità del benessere organizzativo e le competenze emotive e sociali. Inoltre ribadisce il ruolo svolto dalla formazione nell'implementazione delle soft skills (Beigi e Shirmohammadi, 2011).

Spencer e Spencer (1993) partendo da un campione di 77 venditori appena assunti, selezionati in parte tramite intervista BEI, hanno cercato di determinare i vantaggi economici legati ad un sistema di selezione del personale basato sulle competenze. A tre anni dall'assunzione i venditori selezionati in base alle competenze furono licenziati in misura minore 5 in confronto ai 17 del gruppo di controllo, e venne registrato anche un incremento del 18,7% del fatturato medio trimestrale rispetto al 10,5% realizzato dagli assunti valutati tradizionalmente. Lo studio è stato ripetuto successivamente, analizzando un gruppo composto da 60 venditori, selezionati per metà attraverso intervista BEI e per l'altra metà secondo metodi di valutazione tradizionali. Nell'anno seguente, è stato registrato per i selezionati in base alle competenze, un tasso di licenziamento del 20% e un fatturato medio settimanale di 5500 dollari e per l'altra metà di assunti, il tasso di turnover è stato pari al 40% e il fatturato medio settimanale si aggirava intorno ai 4200 dollari. Gli studi condotti da Spencer & Spencer sottolineano un doppio vantaggio economico nei sistemi di selezione del personale basati sulle competenze: un aumento dei profitti e una

diminuzione del tasso di turnover con conseguente riduzione dei costi di sostituzione del personale.

La ricognizione teorica sui diversi studi tra competenze soft e performance di successo, contribuiscono a porre le basi della nostra ricerca: possiamo dunque ipotizzare che esista una correlazione positiva tra l'utilizzo delle soft skills nei contesti organizzativi che generano prestazioni efficaci ed efficienti, garantendo la competitività nel mercato.

Numerose ricerche provenienti dal mondo accademico, tra cui quella dell'Università Ca' Foscari di Venezia¹⁵⁷, ribadiscono l'importanza delle soft skills nel processo di selezione, sottolineando come la scelta di nuove risorse sia determinata dalle competenze trasversali maturate attraverso l'esperienza professionale. La ricerca esplorativa condotta dal nostro gruppo propone invece una diversa prospettiva di indagine, analizzando la percezione che i soggetti stessi (in questo caso i manager) hanno delle proprie competenze.

6.1.2. Studi quantitativi sul legame tra competenze trasversali e job performance

Higgs¹⁵⁸ (2004) ha condotto uno studio sulla relazione tra le competenze trasversali e performance lavorative di successo andando ad indagare il settore dei call center. L'indagine ha coinvolto degli agenti di tre aziende inglesi, due del settore finanziario e una del settore pubblico. Il livello dell'emotional intelligence è stato rilevato attraverso l'EIQ sviluppata da Dulewicz e Higgs (2000), mentre i dati rispetto ai livelli di performance sono stati forniti dalle aziende stesse e ordinati su una scala graduata da "performance insoddisfacente" a "performance eccellente". L'autore, attraverso la ricerca, dimostra come gli alti livelli di performance siano correlati all'emotional intelligence e in particolare afferma che per una gestione ottimale delle risorse organizzative e una riduzione dei costi, sia necessario ripensare il momento della selezione nei call center. L'ufficio delle risorse umane,

¹⁵⁷www.unive.it

¹⁵⁸ Higgs, M.J., 2004. A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 442-454

infatti, dovrebbe assumere personale con elevati livelli di soft skills come la coscienza e l'integrità, l'elasticità emotiva, la motivazione, la sensibilità interpersonale ed infine la consapevolezza di sé, in modo tale da migliorare il match tra il ruolo da ricoprire e la risorsa designata, evitando tour over e costi elevati nel management del personale, migliorando la performance organizzativa e il clima aziendale.

Un altro ambito di particolare interesse è quello delle vendite e le relazioni con i clienti in termini di risultati delle prestazioni lavorative. Kidwell et al.¹⁵⁹ (2011) nel loro lavoro indagano il settore immobiliare e assicurativo focalizzando l'attenzione sull'utilizzo delle emozioni per determinare risultati positivi per i venditori, per i clienti e per l'impresa, ovvero il ruolo dell'emotional intelligence, abitata a competenze cognitive, nella vendita. Per gli autori infatti, la conoscenza dei prodotti messe in relazione con le emozioni dei professionisti e del pubblico, permette ai venditori di rispondere meglio alle esigenze della clientela. I diversi studi hanno utilizzato lo strumento sviluppato da Mayer et al. (2003), il MSCEIT, mentre per valutare la performance si è tenuto conto del ricavo annuale di vendita. Ciò che li accomuna in termini di risultati è la relazione positiva tra l'utilizzo delle soft skills, la gestione delle emozioni e prestazioni di vendita elevate. Conoscere il prodotto di vendita e attuare strategie comunicative efficaci permette di raggiungere gli obiettivi fissati. L'orientamento al cliente non può prescindere da una sapiente gestione delle emozioni (positive e negative) che crea legami empatici e permette la soddisfazione del cliente finale. Le dinamiche della vendita sono ad alto coinvolgimento emotivo e i venditori sono in grado di instaurare relazioni empatiche determinando situazioni positive. Tra le competenze che maggiormente impattano sui risultati troviamo la customer orientation e la capacità di influenzare il processo decisionale di acquisto, dove percezione e gestione dello stato emotivo garantisce un orientamento personalizzato alla clientela. Prospettiva interessante proviene dalle ricerche di Boyatzis, Good e Massa¹⁶⁰ (2012) che hanno indagato le

¹⁵⁹ Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R. e Sheng, S., 2011. Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 25, 78-95

¹⁶⁰ : Boyatzis, R.E., Good, D. e Massa, R., 2012. Social, and cognitive intelligence and personality as predictor of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 191-201.

soft skills e i livelli di performance di soggetti in posizione di leadership di un'azienda di mediazione finanziaria. Le performance sono state misurate tenendo in considerazione sia gli investimenti dei clienti, sia il numero di nuovi consulenti finanziari. Per la rilevazione delle skills è stata adottata la NEO Personality Inventory Revised (Costa e McCrae, 1992) volta ad individuare i livelli di apertura, di coscienziosità, di estroversione, di nevrosi e di gradevolezza dimostrati dai soggetti; le competenze emotive e sociali, invece, sono state mappate mediante lo strumento sviluppato da Boyatzis e Goleman (2007) denominato ESCI. Gli autori affermano che sono principalmente due le skills che determinano una performance di successo: l'adattabilità e la capacità di influenza.

Inoltre Boyatzis¹⁶¹ (2006), in uno dei suoi numerosi studi, mette a confronto i best performer dai soggetti a bassa prestazione lavorativa. Le soft skills determinanti vengono suddivise da Boyatzis (2006) in quattro gruppi:

- auto-motivazione: capacità di pianificazione, achievement orientation e sicurezza di sé;
- autoregolazione: autocontrollo, adattabilità, coscienziosità e capacità di assumere posizioni rischiose;
- gestione efficace delle persone: networking, empatia e competenze associate alla leadership ed al coaching;
- competenze cognitive: pensiero sistemico.

L'intento di Boyatzis è quello di dimostrare che le soft skills che si manifestano con maggiore frequenza nei best performer possono essere dei driver per lo sviluppo di prestazioni elevate.

6.2. Obiettivi e ipotesi

Partendo dall'ipotesi che l'esperienza lavorativa contribuisca in modo decisivo allo sviluppo delle competenze trasversali, supportata dal un framework teorico molto

¹⁶¹ Boyatzis, R.E., 2006 Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18 (supl.), 124-131.

vasto passato in rassegna nei paragrafi precedenti, l'obiettivo principale è quello di indagare il livello delle competenze nei manager che svolgono questo ruolo da almeno 5 anni. L'obiettivo finale è quello di progettare un corso di formazione per professionisti per implementare le competenze trasversali all'interno delle organizzazioni al fine di ottenere prestazioni lavorative di successo.

In particolare, le ipotesi che il lavoro di ricerca vuole verificare sono:

1. L'aumento delle competenze trasversali è positivamente correlato al numero di anni di esperienza professionale;
2. Il settore professionale influenza il livello delle soft skills;
3. Esistono differenze significative di competenze tra i sessi.

In relazione a tali ipotesi scaturiscono i tre micro obiettivi del lavoro:

1. Indagare l'incremento delle competenze trasversali rispetto al numero di anni di esperienza lavorativa;
2. Analizzare il livello di soft skills rispetto al diverso settore professionale (pubblico \privato);
3. Misurare i diversi livelli delle competenze trasversali rispetto al genere.

A supporto dell'ipotesi sul ruolo dell'esperienza come fattore determinante nell'acquisizione e implementazione delle soft skills, è opportuno ricordare il ruolo svolto dalle istituzioni educative nella preparazione dei professionisti futuri. Infatti, fino agli anni '80 le attività di valutazione erano focalizzate principalmente sugli input e di processo quali, ad esempio, il rapporto tra numero di insegnanti e numero di studenti, oppure il numero di libri e volumi presenti nella biblioteca universitaria ed ancora l'ampiezza e la profondità dell'offerta formativa (AACSB, 1980,1984, 1987). Oggi, invece, è in atto un cambiamento rilevante sugli oggetti della valutazione in ambito educativo: da un lato viene preso in considerazione il raggiungimento degli obiettivi finali di ogni percorso formativo, dall'altro il livello di output ottenuto e rappresentato in termini di competenze dei laureati e non tanto dai risultati della carriera universitaria. (Ramaekers, Van Eijs e Van Der Velden, 2003). La qualità dei corsi universitari si misura infatti rispetto alle reazioni dei neolaureati nel mercato del lavoro rispetto alla loro occupabilità, la velocità con cui trovano un'occupazione in linea con il percorso di studi è un indice sulla

spendibilità del proprio titolo di studi. (Ramaekers, Van Eijs e Van Der Velden, 2003). Confrontare le competenze attese dal mercato del lavoro e quelle possedute dai laureati è un compito importante perché permette di evidenziare le lacune esistenti e attivare percorsi formativi ad hoc mirati a diminuire tale gap (Allen, Ramaekers e Van Der Velden, 2005).

L'attenzione rivolta all'uscita dal mondo accademico e l'ingresso nel mercato del lavoro ci permette di rafforzare l'ipotesi per cui il ruolo dell'esperienza resta determinante nella formazione delle soft skills che determinano prestazioni efficaci. Rispetto agli studi sull'influenza del genere nella cultura organizzativa c'è una vasta letteratura che pone infinite questioni irrisolte. Dalle teorizzazioni sull'organizzazione come sistema neutro (Zan 1994), al ruolo di costruzione dello stereotipo di genere dove si formalizza e giustifica il cosiddetto sex typing (Luciano 1993; Luciano Olagnero 1996), fino all'organizzazione come costruzione sociale della scuola della Sociologie du travail, i diversi approcci non riescono a superare il problema della determinazione dei ruoli rispetto al genere. Dai compiti affidati, alle prospettive di carriera e agli stipendi, le differenze di genere sono una variabile fondamentale negli studi organizzativi che incidono sugli stili professionali attuati.

6.3. La necessità del confronto internazionale

La conoscenza della realtà può essere raggiunta attraverso una serie di conoscenze, che passano da quelle letterarie a quelle di senso comune, ma il modo più esaustivo è sicuramente quello di avvalersi della ricerca sociale per raggiungere tale obiettivo. Pur considerando i problemi e i limiti della descrizione dei fenomeni sociali, la pretesa che si possa utilizzare lo schema descrizione/spiegazione/previsione nelle scienze sociali, deriva dalla relativa imprevedibilità del comportamento individuale, e allo stesso tempo dalla regolarità del comportamento sociale. «In realtà, predizione e spiegazione sono la stessa cosa; quanto più si è in grado di spiegare ciò che è successo, tanto più si è in grado di predire ciò che accadrà in futuro» (Homans 1976: 99). La ricerca condotta ha finalità meramente descrittive ed esplicative del fenomeno studiato e non può prescindere dalle risultanze empiriche prese in considerazione. Il confronto tra set diversi di dati diventa una pratica esplicativa del fenomeno e a tal proposito nella ricerca fin qui descritta

abbiamo deciso di confrontare il gruppo dei manager italiani con un gruppo di manager portoghesi, al fine di capire come la variabile culturale influenzi il livello delle soft skills nei professionisti.

7. METODO E PROCEDIMENTO

Abstract

La ricerca esplorativa ha un carattere puramente descrittivo e si fonda sull'integrazione di strumenti quantitativi e qualitativi. Il rigore dei dati del questionario BIP fotografa una realtà complessa, fatta delle autopercezioni dei rispondenti, rispetto a competenze sociali e organizzative, dove la relazione e la costruzione di ambienti positivi è l'obiettivo di tutti i professionisti che si trovano in posizioni verticistiche. Grazie all'intervista semistrutturata, implementata da commenti e considerazioni, abbiamo tentato di "dar voce" ai manager che hanno creduto nell'indagine, dando loro l'opportunità di avvalorare i punteggi Likert. Il dualismo quantitativo / qualitativo si risolve nella complementarità imprescindibile di un'esplorazione descrittiva di un fenomeno umano. Il capitolo parte dalla descrizione delle fasi della ricerca, con un focus sugli strumenti di indagine: il BIP - Business Focus Inventory of Personality (Hossiep, R e Paschen, M. (2003) e le relative scale indagate, e l'intervista semistrutturata costruita tenendo conto di una lista di 21 skills create dal "dizionario delle competenze chiave" (BARCELONA ACTIVA 2011; ESCO 2016).

Abstract

Exploratory research has a purely descriptive character and is based on the integration of quantitative and qualitative tools. The rigor of the data of the BIP questionnaire photographs a complex reality, made of the self-perceptions of the respondents, with respect to social and organizational skills, where the relationship and the construction of positive environments is the goal of all professionals who are in top positions. Thanks to the semi-structured interview, implemented by comments and considerations, we tried to "give voice" to the managers who believed in the investigation, giving them the opportunity to validate the Likert scores. The quantitative / qualitative dualism is resolved in the essential complementarity of a descriptive exploration of a human phenomenon. The chapter starts from the description of the research phases, with a focus on the investigation tools: the BIP - Business Focus Inventory of Personality (Hossiep, R e Paschen, M. (2003) and the related scales investigated, and the semi-structured interview built taking into account a list of 21 skills created by the "dictionary of key competences "(BARCELONA ACTIVA 2011; ESCO 2016).

Resumen

La investigación exploratoria tiene un carácter puramente descriptivo y se basa en la integración de herramientas cuantitativas y cualitativas. El rigor de los datos del cuestionario BIP fotografía una realidad compleja, hecha de la autopercepción de los encuestados, con respecto a las habilidades sociales y organizativas, donde la relación y la construcción de entornos positivos es el objetivo de todos los profesionales que están en las primeras posiciones. Gracias a la entrevista semiestructurada, implementada por comentarios y consideraciones, tratamos de "dar voz" a los managers que creían en la investigación, dándoles la oportunidad de validar los puntajes de Likert. El dualismo cuantitativo / cualitativo se resuelve en la complementariedad esencial de una exploración descriptiva de un fenómeno humano. El capítulo comienza con la descripción de las fases de investigación, con un enfoque en las herramientas de investigación: *el BIP - Business Focus Inventory of Personality* (Hossiep, R e Paschen, M. (2003) y las escalas relacionadas investigadas, y la entrevista semiestructurada construida teniendo en cuenta una lista de 21 soft skills creadas por el "diccionario de competencias clave "(BARCELONA ACTIVA 2011; ESCO 2016).

7.1. Le fasi della ricerca

La ricerca si colloca nel quadro di riferimento definito dalla centralità del tema del lifelong learning e dell'Apprendimento Permanente, come peraltro emerge dalle strategie europee. In una società in continua evoluzione, la cui possibilità di trasformazione è legata strettamente alle sue capacità di fornire risposte ai continui e inediti bisogni di apprendimento, lo sviluppo del lifelong learning dovrebbe diventare un compito istituzionale, per assicurare a tutti una più proficua permanenza nel mondo del lavoro e la possibilità di godere a pieno della propria cittadinanza. Una dimensione sistemica a cui tutte le istituzioni deputate all'apprendimento devono adeguarsi per garantire lo sviluppo dell'intera società.

I punteggi grezzi sono stati convertiti in punteggi per un confronto. Usando questa scala tipizzata, la media dei punteggi è 5 e la deviazione standard è 2.

Nella prima fase della ricerca sono state effettuate le analisi su un campione di 106 soggetti, e per ragioni teoriche, metodologiche e statistiche, è stato deciso di analizzare solo alcune delle variabili appartenenti al questionario BIP: Assertività, Capacità di stabilire contatti, orientamento al gruppo, socievolezza, sensibilità, orientamento all'azione, capacità di lavorare sotto pressione e desiderabilità sociale.

La ricerca infatti, nasce all'interno del Laboratorio Formazione e Lavoro – Roma Tre, dalla volontà di un gruppo di dottorandi e studenti universitari, coordinato dalla Prof. Valeria Caggiano, docente di Psicologia del Lavoro presso la Facoltà di Scienze della Formazione di Roma Tre. Ciò che accomuna i membri del gruppo è la passione per lo studio delle soft skills, pertanto le diverse ricerche sono orientate proprio ad esplorare tali competenze all'interno di settori professionali ben definiti. La prima ricerca è stata condotta dalla PhD Dott Ssa Teresa Redomero, la quale ha studiato le soft skills negli studenti e nei neolaureati in Ingegneria e successivamente ha confrontato i risultati con il campione composto dagli studenti e laureati di corsi di laurea del Gruppo Umanistico. Partendo dallo strumento utilizzato nella ricerca della Dott.ssa Redomero, abbiamo deciso di analizzare le stesse scale al fine di poter fare comparazioni tra i diversi campioni¹⁶².

Nella seconda fase abbiamo creato il campione facendo riferimento alla rete di conoscenze del Laboratorio, integrata da contatti personali e dalla condivisione sui diversi canali di socialnetwork, in particolare LinkedIn. I manager che hanno aderito su base volontaria sono 106.

Nella terza fase abbiamo somministrato i questionari tramite Googleform, raccogliendo i punteggi su scala Likert. Una volta organizzati i dati abbiamo proceduto alle analisi sul campione e sui punteggi convertiti in misure standard, ovvero punti stanine. Le analisi statistiche sono state eseguite con lo strumento SPSS. Le statistiche utilizzate sono descrittive per la tendenza centrale e le misure di dispersione.

Durante la quarta fase abbiamo tradotto e somministrato un'intervista semistrutturata partendo dal lavoro svolto dall'Università di Turku e dal professor Kai Schleutker, utilizzando lo stesso strumento qualitativo finlandese. I manager che hanno aderito fanno parte del campione analizzato con il BIP e solo 32 di questi hanno voluto prendere parte alla ricerca qualitativa.

¹⁶² Nella ricerca “Soft skills per l’employability. Una ricerca comparativa con gli studenti di ingegneria e di scienze della formazione” condotta dalla Dott.ssa Redomero, dei 178 item formati da 14 scale, raggruppati a loro volta in 4 domini più la scala della desiderabilità sociale, il dominio Orientamento occupazionale, è stato rimosso e sono stati esclusi 38 item corrispondenti a 3 scale: motivazione al risultato, motivazione al potere e motivazione alla leadership. Considerando lo scopo della ricerca erano variabili superflue da analizzare. Al fine di garantire la comparabilità tra i diversi campioni abbiamo deciso di utilizzare lo stesso strumento per tutte le ricerche del Laboratorio che vogliono indagare le soft skills.

La quinta fase ha visto la creazione di un gruppo internazionale di manager portoghesi ai quali è stato somministrato il medesimo strumento, sempre tramite GoogleForm, grazie alla collaborazione dell'Istituto ISCAP di Porto che ha fornito la propria rete di contatti con professionisti portoghesi.

Nella fase di raccolta e analisi dei punteggi (sesta fase) abbiamo adottato il medesimo metodo utilizzato per il campione italiano e abbiamo comparato i risultati per i due gruppi di manager.

La ricerca ha prodotto risultati interessanti che fungeranno da base per comparazioni e analisi future rispetto ad altri gruppi di manager dal carattere internazionale.

7.2. Lo strumento di ricerca BIP: Business-focused Inventory of Personality

Le evidenze empiriche hanno supportato sempre di più il fatto che la personalità è un buon predittore della performance lavorativa sebbene tale argomento sia da sempre dibattuto. Uno degli aspetti relativi alle ricerche che si inseriscono in questo dibattito è quello relativo alla contestualizzazione delle misure di personalità. In altre parole il costrutto di personalità può essere indagato con modalità più o meno specifiche. Comprendere la relazione tra personalità e performance lavorativa è molto importante nella psicologia industriale e organizzativa. Ci sono test che misurano i tratti di personalità in modo generico e cioè coinvolgendo sfere della vita di tutti i giorni mentre altri sono specifici per il contesto lavorativo. Nel primo caso la finalità della misura è quella di comprendere le caratteristiche della personalità dell'individuo in generale mentre nel secondo caso ciò che interessa è come si declinano le caratteristiche di personalità sul lavoro. I livelli di specificità quindi cambiano. I risultati sembrano andare nella direzione della misurazione più contestualizzata nel senso che sembra esserci una migliore capacità predittiva della performance professionale in quei test più contestualizzati nel contesto lavorativo (Shaffer & Postlethwaite, 2012)¹⁶³. Per questo motivo la ricerca nel testing relativa allo studio della personalità ha posto attenzione a questo aspetto specifico cercando di generare item e scale che permettessero di mettere meglio a fuoco le

¹⁶³ Shaffer, J. SA. e Postlethwaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized of non contextualized personality measure. *Personnel Psychology*, 65, (3), 445–493

caratteristiche personologiche inserite nel contesto lavorativo. Chiaramente il livello di dettaglio in cui si può scendere, se il test è un self-report, non può essere eccessivo altrimenti lo strumento rischia di essere troppo specifico e applicabile in un determinato contesto professionale ma non in molti altri. Occorre quindi pensare a test che abbiano un livello di dettaglio intermedio e che siano utili alle aziende. I requisiti di un buon test prevedono rigore teorico ma anche una forte applicabilità e utilità percepita in modo che ciò che viene misurato dia la possibilità di utilizzare in modo concreto quei risultati.

Il Business-focused Inventory of Personality-BIP è stato sviluppato in Germania, sebbene sia profonda l'influenza delle teorie della personalità (in modo particolare del modello dei Cinque Fattori) e della motivazione, il BIP è stato costruito secondo un approccio profondamente empirico volto a rispondere alle domande che sorgono sulla personalità nei contesti lavorativi. Il focus del BIP dunque, è la personalità focalizzata in riferimento alla vita professionale delle persone. Durante lo sviluppo del BIP è stata condotta una revisione comprensiva e integrata della letteratura per avere una visione generale delle variabili personologiche che in letteratura hanno mostrato più valore predittivo. Tali informazioni sono state rilevate dalle metanalisi condotte (Barrick & Mount, 2001; Begley & Boyd, 1987; Connelly & Ones, 2010; Shaffer & Postlethwaite, 2012)¹⁶⁴. Inoltre, sono state numerose le discussioni tra esperti sia in Germania che negli Stati Uniti relativamente alle disposizioni comportamentali relative al successo occupazionale. L'obiettivo dell'integrazione tra teoria e operazionalizzazione pratica dei tratti di personalità è stato quello di far sì che il BIP risultasse uno strumento capace di raccogliere informazioni utili dal punto di vista operativo e che tali informazioni risultassero ben definite in costrutti teorici ritenuti predittivi. Il BIP è stato costruito secondo una logica deduttiva in cui le scale sono state stabilite a priori. Questa strategia normalmente porta ad ottenere item con una migliore validità di facciata che vengono sistematizzati nelle scale attraverso l'analisi fattoriale (Burish, 1984)¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Begley, T.M., e Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93

¹⁶⁵ Burisch, M. (1984). Approaches to Personality Inventory Construction. *American Psychologist*, 39, 3, 214-227

La scelta delle dimensioni del BIP è stata condotta sulla base di:

- studio pilota (Vilbrandt, 1995);
- letteratura correlata in cui sono state prese in esame le dimensioni di personalità rilevanti sul lavoro (Barrick & Mount, 2001; Connelly & Ones, 2010; Faix, 1995; Gavrilovici, 1995; Miketta, Gottschling, Wagner-Roos e Gibbs, 1995; Shaffer & Postletwhaite, 2012)¹⁶⁶;
- indagine con i professionisti delle risorse umane per individuare gli attributi di personalità considerati rilevanti, in particolare relativamente a leadership e abilità nel mondo delle organizzazioni.

L'approccio operativo caratterizza molto il BIP che si pone come strumento volto a rispondere alla domanda: quali sono i tratti stabili delle persone che alle aziende interessa rilevare?

Una volta scelte le dimensioni del BIP, esse sono state concettualizzate più precisamente. Il primo set di item è stato messo a punto a partire dai contenuti delle definizioni di tali dimensioni. Nella formulazione degli item il focus principale è stato quello relativo all'intelligibilità degli item utilizzando parole che fossero comprensibili ed evocative per il contesto organizzativo. Gli item scelti sono stati sottoposti a molteplici revisioni (Paschen, 1996)¹⁶⁷.

Per quanto riguarda il formato di risposta, è stata scelta una scala Likert a sei punti (da "Completamente vero" a "Completamente falso"). Questo per fare in modo di avere un grado di variabilità sufficiente imponendo comunque una scelta forzata che non dà la possibilità di assumere una posizione intermedia. Alle revisioni successive è seguita l'Analisi Fattoriale che ha portato alla struttura fattoriale che descrive le scale del test.

Il test si articola in quattro macro-orientamenti che al loro interno si declinano in fattori:

¹⁶⁶ Barrick, M.R., Mount, M.K. e Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-29

¹⁶⁷ Paschen, M. (1996). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsdiagnostik (BIP). Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum

- **ORIENTAMENTO OCCUPAZIONALE.** Motivazione sul lavoro; a cosa le persone danno valore (McClelland, 1965; McClelland e Boyatzis, 1989)¹⁶⁸.
 - Motivazione al Risultato (MR): affrontare i problemi; automonitoraggio.
 - Motivazione al Potere (MP): motivare gli altri attraverso processi e strutture.
 - Motivazione alla Leadership (ML): motivare gli altri attraverso influenza sociale¹⁶⁹.

- **COMPORAMENTO OCCUPAZIONALE.** Approccio comportamentale tipico al lavoro (Costa e McCrae, 1980; Kuhl, 2000)¹⁷⁰.
 - Coscienziosità (C): perfezionismo vs. pragmatismo.
 - Flessibilità (F): atteggiamento verso il cambiamento e esperienze nuove.
 - Orientamento all'azione (OA): Raggiungimento di risultati. Proattività.

- **COMPETENZE SOCIALI.** Stile di interazione con gli altri (Costa e McCrae, 1980).
 - Sensibilità (S): Percezione dei segnali relazionali, empatia. Percezione vs. comportamento.
 - Apertura al Contatto (AC): fare rete e costruire rapporti di lavoro (estroversione).
 - Socievolezza (SO): orientamento all'armonia.
 - Orientamento al team (OT): favorire la collaborazione, supporto alle decisioni del team.
 - Perseveranza (PS): difendere le proprie idee anche quando gli altri pongono ostacoli.

¹⁶⁸ McClelland, D. C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship. A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 4, 389–392

¹⁶⁹ McClelland, D. C. E Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, 737–743

¹⁷⁰ McCrae, R. R. e John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215

- SPECIFICITÀ CARATTERIALI. Peculiarità personali relative alla sfera emotiva (Costa e McCrae, 1980).
 - Stabilità emotiva (SE): gestione delle emozioni; controllo delle reazioni.
 - Lavoro sotto pressione (LP): reazioni psicofisiche alla pressione.
 - Autostima (A): indipendenza emotiva (da paura e giudizio).

Sono poi presenti quattro indici supplementari:

- Mobilità (MOB): disponibilità agli spostamenti.
- Gestione Del Tempo (TO): percezione del tempo sul lavoro.
- Senso Del Controllo (CONT): percezione di controllo su sé e ambiente.
- Competitività (COMP): competizione sul lavoro.

Infine c'è una scala di Gestione dell'immagine per valutare quanto le persone hanno cercato di dare un'immagine accettabile di sé.

Il BIP è un test che fornisce numerose informazioni e pertanto può essere applicato in molteplici ambiti.

Selezione: in ambito selettivo è ovviamente importante partire da una visione chiara delle caratteristiche del candidato ideale in modo da individuare quali saranno le scale del BIP che meglio possono rispondere alla valutazione di quelle caratteristiche (a livello di compito, di team e di organizzazione). Chiaramente il BIP, come tutti i test in selezione, non può essere utilizzato da solo ma è importante che sia integrato con informazioni provenienti da altri strumenti. Un test attitudinale può ad esempio andare a completare le informazioni sul candidato permettendo di avere informazioni relative alle caratteristiche di personalità in relazione alle potenzialità di apprendimento.

Sviluppo e coaching: l'obiettivo è facilitare e promuovere dei cambiamenti comportamentali. Il BIP favorisce la progettazione di tali interventi dando punti di partenza e spunti di riflessione importanti per l'individuo così da favorire un processo di consapevolezza e autoriflessione. La riflessione sulle eventuali discrepanze relative all'immagine che le persone hanno di sé e l'immagine che gli altri hanno della persona stessa può essere oggetto di riflessione e crescita

personale. Allo stesso modo l'autoriflessione sui punti di forza e debolezza può favorire lo sviluppo della persona e dei team.

Career counseling: il percorso dell'orientamento professionale è di solito intrapreso da persone che vogliono pianificare e cambiare il proprio lavoro o che vogliono chiarire la propria posizione in termini di motivazioni e obiettivi professionali. I risultati al BIP favoriscono molto questo processo di riflessione e di chiarificazione¹⁷¹.

7.2.1. Le scale considerate nel questionario

Lo strumento utilizzato è stato il Business-focused Inventory of Personality (BIP) (Rüdiger Hossiep e Micheal Paschen, 2003), adattato alla popolazione italiana da Luissa Fossati e Matteo Ciancaleoni (2013). Originariamente creato in Germania, è stato ampiamente accettato in altri paesi dell'Unione Europea, grazie alle sue numerose traduzioni in inglese, spagnolo, portoghese, francese, danese e olandese. In base all'interpretazione dei risultati, il test può definirsi normativo. Questo tipo di strumento infatti, valuta soggetti in riferimento al comportamento di altri soggetti.

Il questionario è stato inviato via e-mail attraverso un link che rimanda alla versione online, nella quale erano presenti frasi che rappresentano comportamenti o situazioni che si verificano spesso durante il lavoro o la vita personale. I soggetti erano invitati ad analizzare e rispondere utilizzando una scala Likert da 1 (completamente FALSO) fino a 6 (completamente VERO). Oltre alla sezione anagrafica, il questionario è composto da 12¹⁷² fattori analizzati tramite diversi item:

- orientamento all'azione
- sensibilità
- capacità di stabilire contatti
- socievolezza
- orientamento al team
- assertività

¹⁷¹ Qi.hogrefe.it/rivista-business-focused-inventory-personality-bip

¹⁷² I fattori previsti dal questionario sono 14, ma il dominio di orientamento professionale non è stato preso in considerazione in questa indagine dal momento che valuta una serie di motivazioni che sono lontane dagli obiettivi di questo lavoro.

- capacità di lavorare sotto pressione
- desiderabilità sociale

Ogni caratteristica fa parte di un dominio valutato da una serie di item.

La sensibilità, la capacità di stabilire contatti, la socievolezza, l'orientamento al team e l'assertività, possono essere raggruppate sotto il dominio delle competenze sociali e prende in considerazione la sfera lavorativa per quanto riguarda la relazione con gli altri, esaminando quindi ciò che caratterizza la persona nell'interazione con gli altri, quanto è propensa ad instaurare velocemente relazioni e fare rete, il suo livello di cordialità, di assertività e propensione a lavorare con altri.

La *Sensibilità* corrisponde alla capacità di essere sensibili nel cogliere e decifrare i segnali presenti nel contesto relazionale. La scala si riferisce alla percezione piuttosto che all'azione, non valuta cioè la sensibilità sociale in termini di risposta comportamentale alla percezione di una situazione sociale, ma la predisposizione a percepire anche i segnali più piccoli all'interno di una situazione sociale. La prontezza nel conformare il proprio comportamento a questi segnali di contesto si riconduce alla scala Socievolezza. In molte situazioni sociali la persona non si sente sicura su quali siano le emozioni che caratterizzano l'interlocutore o gli interlocutori. Nelle conversazioni potrebbe quindi non cogliere il tono emotivo e gli stati d'animo di chi ha davanti e di conseguenza può avere notevoli difficoltà anche nel capire quali ne sono le aspettative.

La *Capacità di stabilire contatti* è vicina al costrutto di estroversione in quanto riguarda lo sviluppo di relazioni interpersonali e la creazione di una rete di contatti, nel senso di costruire, coltivare e fare uso di contatti professionali. Ovviamente anche in questo caso l'estroversione, la capacità di fare rete e di mantenere i rapporti non sono valutate in senso generale ma si focalizzano sul contesto professionale.

Il costrutto della *Socievolezza* valuta la preferenza per una tipologia di relazioni sociali caratterizzata da amichevolezza e rispetto, tolleranza e scarsa tendenza al conflitto; le persone con elevata socievolezza ricercano attivamente armonia nei rapporti con gli altri e evitano conflitti e tensioni.

La scala di Orientamento al team non attinge ad alcun costrutto psicologico esistente. Deriva essenzialmente in modo diretto dalla comprensione comune del concetto di orientamento al gruppo. La scala si focalizza sulla disponibilità, in qualità di appartenente ad un gruppo, a rinunciare alla propria posizione per favorire il lavoro in collaborazione. Riguarda la propensione ad assumersi delle responsabilità affinché venga mantenuta la cooperazione e rileva la disponibilità ad offrire il proprio contributo e supporto alle decisioni di gruppo. Questo dominio esamina quindi la valorizzazione del lavoro di squadra e della cooperazione; prontezza nel supportare attivamente i processi di gruppo; disponibilità a sacrificare i propri interessi per il bene del gruppo di lavoro. L'aumentata complessità dei compiti professionali ha avviato un cambiamento nel modo di vedere le cose, che ha condotto in molti ambiti professionali ad una più forte richiesta del pensiero di gruppo. In funzione del grado di questa richiesta, le persone con scarso orientamento al gruppo possono dover ampliare la gamma dei propri comportamenti; molti compiti esigono non solo attività individuali ed autonome, ma anche la disponibilità a dare la priorità ad una cooperazione di gruppo efficace. Vale a dire, viene valutata la preferenza di lavorare in gruppo o individualmente, nonché la capacità di integrazione nei gruppi di lavoro e se si rende meglio individualmente o in un gruppo.

Per *Assertività* si intende la tendenza a farsi sentire e valere nelle situazioni sociali, attraverso componenti che includono sia la dominanza che la capacità di convincere gli altri, perseverando nel sostenere la propria posizione anche di fronte a resistenze che vanno in direzione contraria. Grazie a questa scala, si può quindi comprendere quanto per la persona sia importante riuscire a imporsi e risultare persuasiva.

L'orientamento all'azione fa parte del Comportamento organizzativo. Questo dominio valuta l'approccio caratteristico del soggetto al lavoro relativamente a tre dimensioni: l'essere o meno pragmatico e/o perfezionista; l'atteggiamento nei confronti del cambiamento e di nuove esperienze professionali; e infine la tendenza a focalizzarsi sul raggiungimento di risultati, indagando come il soggetto si approccia ai compiti organizzativi.

Il costrutto di *Orientamento all'azione* è finalizzato a valutare l'orientamento all'azione in contrapposizione all'orientamento allo stato. In altre parole, una volta presa una decisione, le persone orientate allo stato continueranno a riflettere su vari aspetti della situazione, cosa che in taluni casi può ostacolare la messa in atto dell'azione. Dall'altro lato, gli individui orientati all'azione tendono ad essere costantemente attivi e, una volta presa la decisione, mettono in pratica le proprie idee senza metterne in discussione i presupposti; sono quindi capaci di ignorare informazioni aggiuntive o le eventuali distrazioni, e concentrano le proprie energie solo sull'azione. È importante notare che non è da questo possibile dedurre che le persone orientate all'azione agiscano in modo migliore o più determinato. Ciò che è certo, in ogni caso, è che impiegano meno tempo a dare avvio alle proprie attività. Attraverso questa scala è quindi possibile comprendere quanto la persona in oggetto abbia bisogno di agire immediatamente o si strutturi più come individuo che pensa e riflette molto prima di agire.

La capacità di lavorare sotto pressione appartiene al terzo dominio e prende in esame la costituzione psicologica del soggetto, il modo in cui le richieste connesse a una gamma di differenti compiti lavorativi incidono sulla sua capacità di reggere alle pressioni emotive.

Nella scala *Capacità di lavorare sotto pressione* si intende misurare la fiducia nella capacità di resistenza alla pressione prolungata. Il carico di lavoro può essere a volte pressante e attraverso questa scala si verifica quanta prontezza c'è nell'accettare carichi di lavoro pesanti. Mentre nella *Stabilità emotiva* il focus è sulla capacità della persona di fare emotivamente fronte a situazioni difficili, in questa scala l'attenzione è posta più sulle reazioni fisiche e somatiche alla pressione prolungata. Questa scala è rilevante in termini di personalità perché valuta il grado in cui la forza fisica e la capacità di resistere alle pressioni entrano a far parte dell'immagine di sé. Tale autovalutazione non corrisponde necessariamente all'effettiva forma fisica; molte persone che si considerano "resistenti" soffrono di problemi fisici legati ai pesanti carichi che impongono a sé stessi.

L'ultimo dominio è composto dalla *Desiderabilità sociale*. Il suo scopo è quello di aiutare colui che effettua la valutazione a comprendere il grado in cui il soggetto ha

risposto in maniera più o meno socialmente desiderabile, il che rappresenta un'informazione utile in vista dell'incontro di restituzione.

Il questionario finale è stato trascritto utilizzando l'applicazione di Google, Google Survey, o indagini Google, al fine di raggiungere un campione più grande possibile, e allo stesso tempo rappresentativo di tutta Italia.

Il BIP è un questionario che fa riferimento a delle norme statistiche. In altri termini, definisce il livello di ciascuna caratteristica rilevata nel soggetto esaminato confrontando il punteggio grezzo.

I punteggi normativi sono espresso come punti stanine, ovvero su una scala che ha media 5,5 e deviazione standard 2.

In numerose occasioni, i punteggi standardizzati contribuiscono a rendere i risultati più comprensibili. In tali casi, il punto di partenza per il calcolo dei punteggi standardizzati (ad esempio i punti stanine) sono i punteggi grezzi. Per ottenere delle scale trasformate vengono utilizzate determinate tabelle di conversione, e successivamente vengono segnalati i punti stanine. La conversione viene effettuata attraverso una tabella normativa riferita ad un campione competitivo¹⁷³.

7.3. Il ruolo della ricerca qualitativa

La ricerca quantitativa e quella qualitativa rappresentano due facce della stessa medaglia, complementari tra loro, che mirano ad associare i loro risultati per ottenere un'analisi più precisa e dettagliata di fenomeni complessi.

Più semplicemente, i dati quantitativi forniscono le cifre che dimostrano le ipotesi della ricerca, mentre i dati qualitativi forniscono i dettagli e gli approfondimenti necessari per capirne a pieno le relative implicazioni. Schmid (1981) descrive la ricerca qualitativa come lo studio del mondo empirico dal punto di vista della persona sotto studio. Nel nostro lavoro abbiamo scelto, attraverso l'integrazione del momento qualitativo, di incorporare l'elemento umano imprescindibile per leggere in modo più approfondito le competenze. Le risposte ottenute alle domande dell'intervista possono conferire una "voce umana" alle cifre e alle tendenze più oggettive dei risultati quantitativi. Ci siamo chiesti quali parole avrebbero usato i

¹⁷³ Hossiep, R e Paschen, M. (2003)

manager per descrivere la loro esperienza quotidiana con le soft skills e in che modo le avrebbero descritte.

7.3.1. Lo strumento dell'indagine qualitativa: l'intervista semistrutturata

Da un punto di vista metodologico, lo studio è sviluppato in più fasi. La prima fase è stata caratterizzata dalla messa a punto dello strumento di indagine. Partendo dal lavoro svolto dall'Università di Turku e dal professor Kai Schleutker tra il 2016 e il 2017, la mappa delle soft skill selezionata è composta da 21 soft skills utilizzate più frequentemente nelle offerte di lavoro e compilate nel "dizionario delle competenze chiave" (BARCELONA ACTIVA 2011; ESCO 2016). In questa fase abbiamo tradotto e applicato il questionario utilizzato in Finlandia in una versione italiana.

Il sondaggio è strutturato in tre blocchi. Il primo blocco si concentra sulla posizione, sui compiti e sull'esperienza lavorativa degli intervistati e della società, Per la domanda sul ramo dell'organizzazione è stata utilizzata la classificazione NACE (2010) e, per la posizione lavorativa, l'ESCO (ESCO 2016) è stata utilizzata la classificazione. Il secondo blocco si concentra sulla scoperta del significato di ogni soft skill per gli intervistati. Questo blocco inizia con alcune domande sull'importanza data alle mappe delle competenze e alla conoscenza delle classificazioni come l'ESCO. In questo secondo blocco, per ciascuna soft skill, viene posta una domanda di valutazione quantitativa sull'importanza che l'intervistato attribuisce alla soft skill. Inoltre, viene chiesto all'intervistato di fornire una breve descrizione in cui la valutazione quantitativa dell'abilità è qualificata. Si chiede la descrizione qualitativa dato il presupposto che la stessa soft skill potrebbe avere contesti diversi e quindi un significato diverso in posizioni distinte. Per esempio. "Iniziativa" potrebbe riferirsi ad azioni rapide nel ramo della sicurezza, sia nell'ostetrica el ramo della sicurezza, se nel lavoro dell'ostetrica potrebbe riferirsi all'agire in modo proattivo in gruppi multidisciplinari. La valutazione quantitativa viene effettuata utilizzando una scala Likert a cinque livelli in cui ogni livello è etichettato e interpretato utilizzando la seguente rubrica: Significato dell'abilità soft per raggiungere gli obiettivi del lavoro, Fiducia nella possibilità di sviluppare l'abilità soft (5, Estremamente importante, 1 non importante).

I campi di valutazione qualitativa riguardanti ciascuna abilità consentono di comprendere e interpretare le risposte al fine di comprendere meglio il carattere di ciascuna abilità. È inoltre necessario valutare se il sondaggio è valido per essere diretto a grandi gruppi di professioni e quindi ottenere prove che consentano di realizzare studi di significatività. Il blocco termina con tre domande sulla possibile assenza di un'abilità soft rilevante e l'opinione sulle mappe delle abilità. Questa domanda cerca di contrastare la veridicità dell'opinione espressa nella valutazione delle competenze trasversali.

Il terzo blocco si concentra sullo sviluppo di competenze trasversali. Gli intervistati dovrebbero valutare ogni abilità nelle abilità impostate in base alla loro opinione su "come è possibile sviluppare questa abilità?". Questa domanda è considerata importante dai ricercatori soprattutto dal punto di vista delle università e degli educatori. La domanda è un tentativo di creare una comprensione reciproca tra docenti universitari, esperti e manager aziendali e organizzativi. Questo aspetto è più complicato da valutare rispetto al significato relativo all'occupazione, poiché è un apprezzamento molto soggettivo. Per questo motivo, questa valutazione viene effettuata interamente in modo quantitativo. La seguente domanda esamina l'opinione del rispondente su come è probabile che si sviluppino le competenze trasversali. Le alternative sono "innate", "per esperienza personale", "auto-sviluppo", possono essere apprese accademicamente "e" dipende dall'abilità ". Il blocco si chiude con due domande sul fatto se l'università debba compiere maggiori sforzi per sviluppare le competenze trasversali nei propri studi e sui fattori rilevanti per l'apprendimento delle competenze trasversali.

La terza fase è la raccolta dei dati. Al fine di raccogliere dati pertinenti, l'obiettivo è quello di raggiungere esperti e manager con esperienza comprovata e pluriennale nei rispettivi settori. Inoltre, un obiettivo è scegliere gli intervistati dal maggior numero di campi possibile. I dati di questo studio sono stati raccolti mediante un'intervista faccia a faccia, per garantire che gli intervistati comprendano le domande e le alternative e risponderanno nel modo più completo possibile.

La quarta e ultima fase si concentra sull'analisi statistica delle interviste e dei risultati dell'indagine. L'analisi viene eseguita mediante uno studio descrittivo dei

dati generali e del significato e dello sviluppo di entrambe le dimensioni selezionate.

8. I DATI DELLA RICERCA

Abstract

Presentare la composizione dei gruppi analizzati ci permette di studiare in che modo le variabili del sesso, degli anni di esperienza professionale e del settore organizzativo incidono sul livello delle soft skills possedute dai manager. Siamo partiti da un'analisi dei due gruppi separatamente, definendo il contesto al quale si riferiscono per una visione approfondita e dettagliata della composizione della popolazione. Parte dei manager italiani che hanno risposto al BIP, hanno proseguito l'indagine attraverso l'intervista semistrutturata che ha completato la ricerca, e allo stesso tempo ha posto nuovi interrogativi stimolanti e prospettive per lavori futuri. Le interviste sono state confrontate con le interviste condotte da un gruppo di ricercatori dell'Università di Turku su 32 manager finlandesi. Il capitolo descrive i tre campioni indagati e i risultati emersi dalle risposte al BIP e all'intervista e propone una breve descrizione dello scenario portoghese e finlandese in cui operano i professionisti che hanno aderito alla ricerca.

Abstract

Presenting the composition of the analyzed groups allows us to study how the variables of sex, years of professional experience and the organizational sector affect the level of soft skills possessed by managers. We started from an analysis of the two groups separately, defining the context to which they refer for an in-depth and detailed view of the composition of the population. Part of the Italian managers who responded to the BIP, continued the investigation through a semi-structured interview that completed the research, and at the same time posed new stimulating questions and prospects for future work. The interviews were compared to the interviews conducted by a group of researchers from the University of Turku on 32 Finnish managers. The chapter describes the three samples investigated and the results that emerged from the responses to the BIP and the interview and offers a brief description of the Portuguese and Finnish scenario in which the professionals who joined the research operate.

Resumen

La presentación de la composición de los grupos analizados nos permite estudiar cómo las variables de sexo, años de experiencia profesional y el sector organizacional afectan el nivel de habilidades sociales que poseen los managers. Partimos de un análisis de los dos grupos por separado, definiendo el contexto al que se refieren para obtener una visión profunda y detallada de la composición de la población. Parte de los managers italianos que respondieron al BIP, continuaron la investigación a través de una entrevista semiestructurada que completó la investigación, y al mismo tiempo plantearon nuevas preguntas estimulantes y perspectivas para el trabajo futuro. Las entrevistas se compararon con las entrevistas realizadas por un grupo de investigadores de la Universidad de Turku sobre 32 managers finlandeses. El capítulo describe las tres muestras investigadas y los resultados que surgieron de las respuestas al BIP y la entrevista, y ofrece una breve descripción del escenario portugués y finlandés en el que operan los profesionales que se unieron a la investigación.

8.1. Il gruppo dei manager italiani

8.1.1. Il campione

La ricerca si è concentrata su una popolazione di manager che ricoprono tale ruolo da almeno 5 anni in Italia. Di questa popolazione, il campione accidentale è stato elaborato attraverso contatti personali con un campionamento a palla di neve¹⁷⁴, e grazie alla pubblicazione del questionario in diverse reti sociali¹⁷⁵ (gruppi di progettazione su Facebook). Durante i mesi di dicembre 2017 fino marzo 2018, su un totale di 106 questionari compilati, tutti hanno fornito dati validi. Il questionario contiene elementi che valutano una serie di competenze trasversali, e comprende domande che rispondono ai dati socio-demografici. Alle domande di cui sopra, si antepongono una serie di istruzioni per il completamento, esplicitando l'impegno a rispondere onestamente scegliendo l'opzione che meglio si adatta a sé stessi. Allo

¹⁷⁴ Il campionamento a palla di neve è un tipo di campionamento non probabilistico, di convenienza o accidentale, nel quale i primi membri del campione ne identificano altri con simili caratteristiche

¹⁷⁵ Il campionamento a rete è un campionamento non probabilistico, di convenienza o accidentale.

stesso modo, la riservatezza dei dati personali è garantita, chiedendo l'autorizzazione a trattarli secondo la legge Dlgs 196 del 30 giugno 2003.

Il campione è composto da 106 manager di cui il 28% donne e il 72% uomini. L'età degli intervistati va da 28 a 69 anni. La maggior parte del campione ha un'età superiore ai 40 anni (69%) con un'esperienza lavorativa superiore a 10 anni.

Figura 9. Grafico età manager italiani

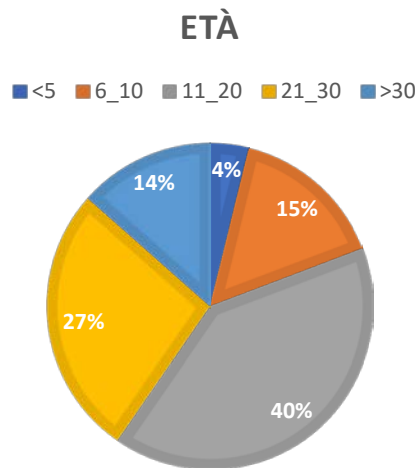
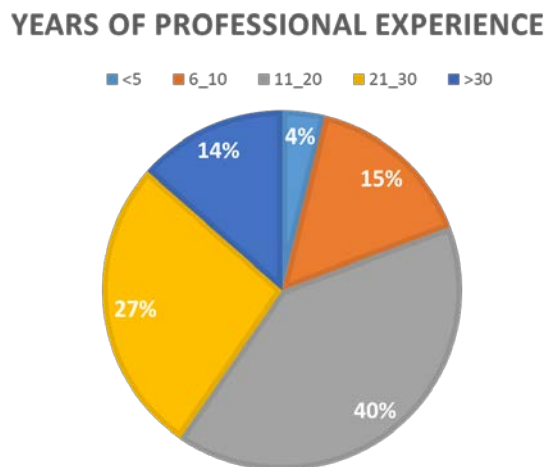


Figura 9 Età manager italiani

Figura 10 Anni di esperienza professionale manager italiani



La ricerca fotografa bene la realtà manageriale italiana: un ruolo ricoperto prevalentemente da uomini che dopo una carriera pluriennale riescono a diventare manager senior dopo i 40 anni di età.

Del campione rispondente il 9% possiede il diploma di scuola media superiore, mentre l'81% ha conseguito la Laurea Magistrale. Del totale dei Laureati il 48% ha conseguito invece un master di specializzazione post laurea e l'8% ha proseguito gli studi accademici conseguendo il Dottorato di Ricerca.

Figura 11 Ultimo titolo conseguito manager italiani

ULTIMO TITOLO CONSEGUITO

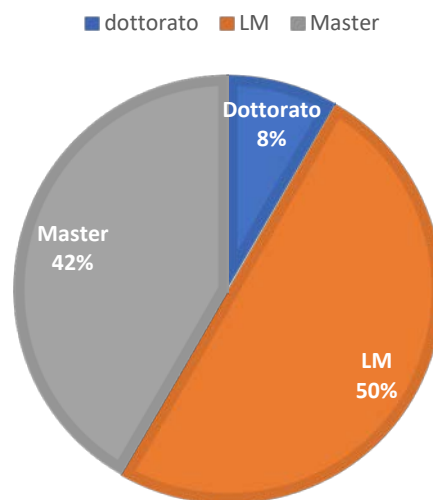
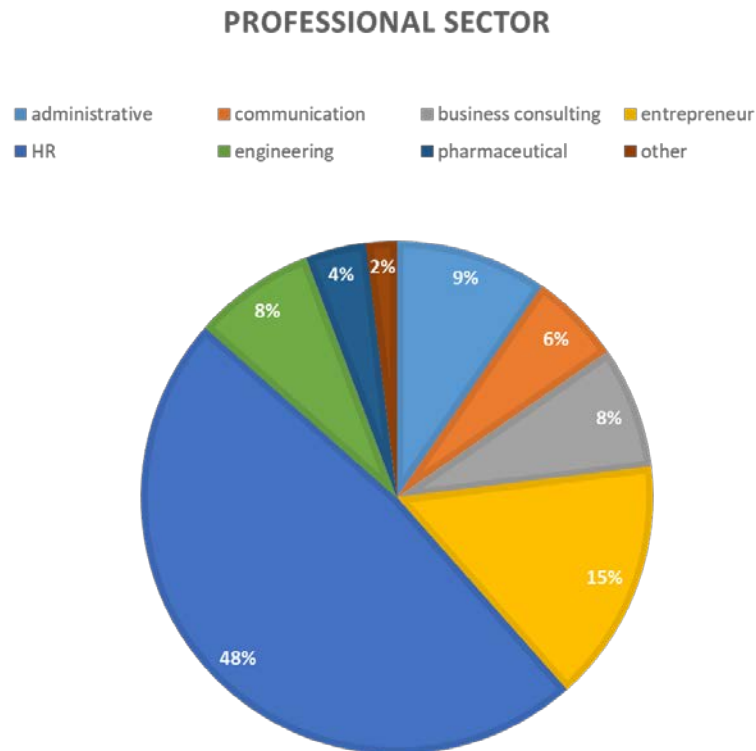


Figura 12 Settore professionali manager italiani



Il 48% dei Manager intervistati appartiene al settore delle Risorse Umane (HR), dimostrando una sensibilità maggiore verso la ricerca rispetto ad altri professionisti. Una buona percentuale (15%) è rappresentata dagli imprenditori: manager che sono partiti da una propria idea imprenditoriale e l'hanno resa un business.

8.1.2. Risultati

Le analisi statistiche sono state effettuate con lo strumento IBM SPSS 23.0. La statistica utilizzata è stata quella descrittiva per le misure di tendenza centrale e dispersione. I punteggi grezzi sono stati convertiti in punteggi stanine per poter effettuare una comparazione. Utilizzando questa scala tipificata, la media dei punteggi corrisponde a 5 e la deviazione standard a 2.

Tabella 1 Media e Deviazione Standard manager italiani

Soft Skills	N	Media	Deviazione Standard
AS	106	5,98	1,598
CC	106	6,09	1,911
OT	106	6,19	1,908
SN	106	6	2,009
SO	106	3,5	0,973
OA	106	2,27	0,683
CL	106	5,92	1,825
DS	106	2,89	1,121

Nota:AS Assertività; CC Capacità di Stabilire Contatti; OT Orientamento al Team; SN Sensibilità; SO Socievolezza; OA Orientamento all'Azione; CL Capacità di Lavorare Sotto Pressione; DS Desiderabilità Sociale.

Le scale che hanno raggiunto punteggi più alti nella media statistica sono l'Orientamento al Team (OT 6.19), la Capacità di Stabilire Contatti (CC 6.09) e la Sensibilità (SN 6). I risultati della Deviazione Standard ci mostrano che i punteggi riportati dal campione si discostano significativamente dalla media, soprattutto per le scale SN, CC, OT e CL. Rispetto a tali scale quindi, il campione può essere definito eterogeneo.

Tabella 2 Genere e soft skills manager italiani

		Statistica di gruppo			
Soft Skills	Sesso	N	Media	Deviazione Standard	Errore standard
AS	Donne	30	6,27	1,202	0,219
	Uomini	76	5,82	1,710	0,196
CC	Donne	30	6,07	1,760	0,321
	Uomini	76	6,03	1,966	0,226
OT	Donne	30	5,93	1,413	0,258
	Uomini	76	6,34	2,056	0,236
SN	Donne	30	6,33	1,422	0,260
	Uomini	76	5,87	2,181	0,250
SO	Donne	30	3,27	0,868	0,159
	Uomini	76	3,58	0,997	0,114
OA	Donne	30	2,40	0,621	0,113
	Uomini	76	2,21	0,699	0,080
CL	Donne	30	6,27	1,596	0,291
	Uomini	76	5,74	1,886	0,216
DS	Donne	30	2,87	1,042	0,190
	Uomini	76	2,89	1,150	0,132

AS Assertività; CC Capacità di Stabilire Contatti; OT Orientamento al Team; SN Sensibilità; SO Socievolezza; OA Orientamento all'Azione; CL Capacità di Lavorare Sotto Pressione; DS Desiderabilità Sociale.

i

Suddividendo il campione in due gruppi in base al genere è stata verificata l'ipotesi per cui esistano delle differenze significative, in termini di acquisizione delle soft skills, in base al sesso. Dallo studio della media e della deviazione standard è possibile affermare che non esistano differenze significative¹⁷⁶ tra i generi in nessuna delle scale analizzate. Anche nella divisione uomo/donna i gruppi possono essere definiti eterogenei nei punteggi delle skills SN, OT, CC e CL. La scala Orientamento all'azione OA, mostra invece i punteggi più omogenei, sono cioè distribuiti attorno al valore medio.

¹⁷⁶ Test di significatività (0.130 <p> 0.908)

Tabella 3 Correlazione anni di esperienza professionale manager italiani

Correlazioni									
	Anni di esperienz a	AS	CC	OT	SN	SO	OA	CL	DS
Coefficiente di correlazione	1,000	0,01 5	0,237 *	0,248 *	0,14 4	0,13 3	- 0,07 4	0,00 5	0,02 3
Sig. (bilateral)	0	0,87 6	0,014	0,010	0,14 2	0,17 3	0,45 2	0,96 3	0,81 3
N	106	106	106	106	106	106	106	106	106

*. La correlazione è significativa a livello 0,05 (bilaterale)

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (bilaterale)

Attraverso l'analisi delle correlazioni, l'ipotesi di ricerca secondo cui un alto livello di soft skills sia correlato positivamente con l'incremento degli anni di esperienza è stata verificata solo in parte. Dal calcolo del coefficiente di correlazione tra le scale analizzate e gli anni di esperienza lavorativa emerge che esistono correlazioni significative tra le due variabili: seppur il coefficiente riporti un punteggio basso, la correlazione è presente per le scale CC e OT. Per il resto delle variabili è possibile affermare il contrario: non esiste correlazione positiva tra gli anni di esperienza e il resto delle variabili analizzate. La significatività è confermata dal calcolo del Test di Normalità K-S ($p= 0,001$). L'interdipendenza¹⁷⁷ dovuta al compito da portare a termine sembra essere l'elemento di congiunzione di entrambe le skills: sperimentando quotidianamente la relazione reciproca nelle attività lavorative è possibile incrementare le competenze Capacità di Stabilire Contatti e Orientamento al Team.

Attraverso l'analisi della varianza (ANOVA, Analysis of Variance) è una tecnica di analisi dei dati che consente di verificare ipotesi relative a differenze tra le medie di due o più popolazioni. Secondo Blanco e collaboratori (2017), è possibile eseguire l'ANOVA per test non parametrici, quindi è stata eseguita l'analisi per capire come variano le soft skills in base al settore professionale di appartenenza. Posta l'ipotesi nulla che afferma che tutte le medie sono uguali mentre l'ipotesi alternativa che esiste almeno una coppia di punteggio che incidono

¹⁷⁷ Lewin K. Parla del concetto di "interdipendenza del destino"

significativamente, l'ANOVA ha risposto all'ipotesi di ricerca secondo cui il settore professionale di appartenenza influisce sull'acquisizione delle soft skills.

Tabella 4 ANOVA manager italiani

		ANOVA				
		Somma dei		Media		
		quadrati	gl	quadratica	F	Sig.
AS	Tra i gruppi	19,908	7	2,844	1,134	,348
	All'interno dei gruppi	245,753	98	2,508		
	Totale	265,660	105			
CC	Tra i gruppi	68,257	7	9,751	3,067	,006
	All'interno dei gruppi	311,592	98	3,180		
	Totale	379,849	105			
OT	Tra i gruppi	47,874	7	6,839	2,027	,059
	All'interno dei gruppi	330,692	98	3,374		
	Totale	378,566	105			
SN	Tra i gruppi	32,297	7	4,614	1,166	,329
	All'interno dei gruppi	387,703	98	3,956		
	Totale	420,000	105			
SO	Tra i gruppi	19,065	7	2,724	3,360	,003
	All'interno dei gruppi	79,426	98	,810		
	Totale	98,491	105			
OA	Tra i gruppi	7,140	7	1,020	2,411	,025
	All'interno dei gruppi	41,464	98	,423		
	Totale	48,604	105			
CL	Tra i gruppi	90,581	7	12,940	4,952	,000
	All'interno dei gruppi	256,060	98	2,613		
	Totale	346,642	105			
DS	Tra i gruppi	17,966	7	2,567	2,232	,038
	All'interno dei gruppi	112,676	98	1,150		
	Totale	130,642	105			

Dall'ANOVA è possibile affermare che esistono differenze significative, cioè non dovute al caso bensì alla variabilità, tra il punteggio delle competenze trasversali e tutti i settori professionali tranne i punteggi AS, OT e SN.

Il settore professionale è cioè una variabile che incide sull'implementazione delle soft skills eccetto sulla competenza dell'Assertività (AS), l'Orientamento al team (OT) e sulla Sensibilità (SN).

Per le skills che presentano una varianza significativa è stato condotto il test di Bonferroni.

Tabella 5 Test di Bonferroni CC

CC Capacità di stabilire contatti

	N	Media	Deviazione standard	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95% per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	52	6,08	1,959	,272	5,53	6,62	1	9
2	10	5,60	1,838	,581	4,29	6,91	3	7
3	8	7,00	1,690	,598	5,59	8,41	5	9
4	4	5,50	,577	,289	4,58	6,42	5	6
5	16	6,75	1,438	,359	5,98	7,52	5	9
6	6	7,00	1,549	,632	5,37	8,63	5	8
7	8	4,25	1,753	,620	2,78	5,72	3	7
8	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
Total	106	6,04	1,902	,185	5,67	6,40	1	9

1 Human resource 2 Administration 3 Strategic Consulting 4 Pharmaceutical 5 Entrepreneurs 6 Engineers 7 Communication 8 Other

Secondo il test di Bonferroni ($p = .046$) vi sono differenze significative, in termini di variabilità, tra i settori 5 e 7 per la variabile CC, quelli di livello 5 sono i più alti.

Tabella 6 Test di Bonferroni SO

	N	Media	Deviazione standard	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95% per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	52	3,42	,936	,130	3,16	3,68	2	5
2	10	3,60	,516	,163	3,23	3,97	3	4
3	8	4,00	,756	,267	3,37	4,63	3	5
4	4	3,50	,577	,289	2,58	4,42	3	4
5	16	4,00	1,033	,258	3,45	4,55	2	5
6	6	3,67	,516	,211	3,12	4,21	3	4
7	8	2,50	1,195	,423	1,50	3,50	1	4
8	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
Total	106	3,49	,969	,094	3,30	3,68	1	5

1 Human resource 2 Administration 3 Strategic Consulting 4 Pharmaceutical 5 Entrepreneurs 6 Engineers 7 Communication 8 Other

Secondo il test di Bonferroni ($p = .006$) vi sono differenze significative, in termini di variabilità, tra i settori 5 e 7 e tra i settori 3 e 7 ($p = .036$), nella variabile SO, punteggio inferiore è quello del livello 7.

Tabella 7 Test di Bonferroni OA

OA Orientamento all'azione

	N	Media	Deviazione standard	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95% per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	52	2,27	,598	,083	2,10	2,44	1	3
2	10	2,60	,516	,163	2,23	2,97	2	3
3	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3
4	4	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
5	16	2,00	,730	,183	1,61	2,39	1	3
6	6	2,33	1,366	,558	,90	3,77	1	4
7	8	1,75	,463	,164	1,36	2,14	1	2
8	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
Totale	106	2,26	,680	,066	2,13	2,40	1	4

1 Human resource 2 Administration 3 Strategic Consulting 4 Pharmaceutical 5 Entrepreneurs 6 Engineers 7 Communication 8 Other

Vi sono differenze significative, in termini di variabilità, secondo il test di Bonferroni ($p = .006$) tra i settori 3 e 7, per la variabile OA, il punteggio inferiore è quello del livello 7.

Tabella 8 Test di Bonferroni CL

CL Capacità di lavorare sottopressione

	N	Media	Deviazione standard	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95% per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	52	6,31	1,603	,222	5,86	6,75	3	9
2	10	6,40	2,171	,686	4,85	7,95	4	9
3	8	6,00	1,690	,598	4,59	7,41	4	8
4	4	7,00	,000	,000	7,00	7,00	7	7
5	16	5,38	1,996	,499	4,31	6,44	3	9
6	6	5,67	,516	,211	5,12	6,21	5	6
7	8	4,25	,463	,164	3,86	4,64	4	5
8	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
Totale	106	5,89	1,817	,176	5,54	6,24	1	9

1 Human resource 2 Administration 3 Strategic Consulting 4 Pharmaceutical 5 Entrepreneurs 6 Engineers 7 Communication 8 Other

Vi sono differenze significative, in termini di variabilità, secondo il test di Bonferroni ($p = .001$) tra i settori 1 e 7, nella variabile CL, con punteggi più bassi in quelli di livello 7, e tra quelli nel settore 8 con il resto, tranne 7.

Il settore 8 ha punteggi più bassi.

Tabella 9 Test di Bonferroni DS

DS Desiderabilità sociale

	N	Media	Deviazione standard	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95% per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	52	2,92	1,118	,155	2,61	3,23	1	6
2	10	2,60	1,578	,499	1,47	3,73	1	5
3	8	3,75	,463	,164	3,36	4,14	3	4
4	4	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
5	16	2,63	1,025	,256	2,08	3,17	1	4
6	6	3,33	,516	,211	2,79	3,88	3	4
7	8	2,00	1,069	,378	1,11	2,89	1	3
8	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
Totale	106	2,89	1,115	,108	2,67	3,10	1	6

1 Human resource 2 Administration 3 Strategic Consulting 4 Pharmaceutical 5 Entrepreneurs 6 Engineers 7 Communication 8 Other

Vi sono differenze significative, in termini di variabilità, secondo il test di Bonferroni ($p = .042$) tra i settori 3 e 7), nella variabile DS, punteggio inferiore a quelli del livello 7.

Tabella 10 Test multivariati manager italiani

Test multivariati

Effetto		Valori	F	Gl di ipotesi	gl di errore	Sig.	Età parziale al quadrato
Intersezione	Traccia di Pillai	,948	205,904 ^b	8,000	91,000	,000	,948
	Lambda di Wilks	,052	205,904 ^b	8,000	91,000	,000	,948
	Traccia di Hotelling	18,101	205,904 ^b	8,000	91,000	,000	,948
	Roy's Root	18,101	205,904 ^b	8,000	91,000	,000	,948
Settori	Traccia di Pillai	1,249	2,632	56,000	679,000	,000	,178
	Lambda di Wilks	,211	2,966	56,000	495,361	,000	,199
	Traccia di Hotelling	2,008	3,201	56,000	625,000	,000	,223
	Roy's Root	,975	11,820 ^c	8,000	97,000	,000	,494

a. Disegno: Intersezione + settori

b. Statistiche accurate

c. La statistica è un limite superiore in F che genera un limite inferiore nel livello di significatività

A livello globale ci sono differenze significative tra il settore 3 e il settore 7 nelle soft skills, ottenendo il punteggio più basso nel settore 7.

8.2. Il gruppo dei manager portoghesi

8.2.1. L'esperienza del Multiplier Event a Porto

La necessità di un confronto internazionale che conferisce validità alla nostra ricerca, ci ha condotto prendere in esame realtà e contesti che manifestano interesse per il topic in oggetto, volgendo lo sguardo al modo organizzativo ed universitario europeo.

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administracao do Porto, è un istituto politecnico essenzialmente legato alle scienze del business della città di Porto (Portogallo). Attenta alla creazione di sinergie con aziende, comuni e altre

istituzioni educative nazionali e internazionali, ISCAP presenta un'offerta di formazione diversificata in termini di corsi di laurea, master, post-laurea, specializzazioni e corsi nel campo delle scienze del business. Attraverso l'integrazione di didattica tradizionale e lezioni online, la sua politica si basa su quattro pilastri fondamentali: istruzione / formazione, ricerca, internazionalizzazione e fornitura di servizi alla comunità. La strategia di internazionalizzazione infatti prevede l'istituzione di accordi di cooperazione firmati e attuati con numerosi istituti di istruzione superiore, in particolare in Europa, ma anche in Brasile e Angola. ISCAP è uno dei partner aderenti del progetto COSKI21 \ Skills for you – Core Skills for 21st Century Professionals (2017-1-ES01-KA203-038589) e fin dalla sua adesione ha promosso attività ed eventi a sostegno dell'implementazione delle soft skills. In occasione del Multiplier event organizzato lo scorso Settembre 2019 ha ospitato professionisti, studiosi e appassionati del tema delle competenze trasversali. Il nostro gruppo di ricerca del Laboratorio Lavoro e Formazione ha preso parte ai lavori con grande entusiasmo, condividendo esperienze e ricerche e cercando nuovi scenari possibili per ampliare il campo di investigazione. L'evento è stata l'occasione per creare un nuovo campione di manager portoghesi da inserire nella nostra ricerca. Grazie al supporto dell'università e all'incontro fruttuoso con manager di aziende portoghesi che vedono nel mondo accademico una strategia vincente di valorizzazione delle risorse umane, abbiamo costruito un network efficace che contribuisca allo studio e all'implementazione delle soft skills. In seguito alle attività laboratoriali e a workshop, abbiamo somministrato loro il questionario BIP raccogliendo 106 risposte su base volontaria. L'interesse per una tematica tanto attuale quanto virtuosa ha permesso di mantenere vivi i contatti con i manager che vogliono svolgere un ruolo determinante nella diffusione dei risultati al fine di un miglioramento organizzativo e sociale.

8.2.2. Lo scenario portoghese

Secondo l'indagine sull'occupazione dell'INE (National Statistics Institute), il Portogallo aveva una popolazione di 10 294 100 nel 2018, che comprendeva il 47,3% degli uomini e il 52,7% delle donne.

Nello stesso anno, la popolazione attiva era di 5 232 600 e la popolazione occupata era di circa 4 866 700 (+ 2,3% rispetto al 2017). Il tasso di disoccupazione è stato del 7% (7,4% per le donne), con un calo dell'1,9% rispetto all'anno precedente e continuando la tendenza al ribasso osservata dal 2014. La disoccupazione tra i giovani di età inferiore ai 25 anni era del 20,3%. La disoccupazione giovanile è una questione particolarmente delicata, sebbene negli ultimi anni si sia registrato un miglioramento (-3,6% rispetto all'anno precedente). Anche la disoccupazione di lunga durata ha fallito, ma rappresenta ancora il 51% della disoccupazione totale (la media UE-28 si è attestata al 44,7% nel 2017).

Secondo l'European Labour Force Survey (dati relativi al quarto trimestre del 2018), il tasso di attività del Portogallo (75,1%) è ancora superiore alla media UE-28 (del 73,8%). Anche la partecipazione delle donne portoghesi al mercato del lavoro (72,3%) è superiore alla media UE-28 (del 68,4%).

Per quanto riguarda le nuove forme di organizzazione del lavoro, il lavoro a tempo parziale nel paese è ancora limitato (solo l'8,1% dell'occupazione totale rispetto al 19,1% per l'UE-28), in particolare tra le donne (10,7%), rispetto alla media del 31,3% di occupazione femminile a livello di UE-28.

Alla fine del 2018, la media mensile registrata dai Servizi per l'impiego in Portogallo era di 357 325 disoccupati (quasi 77 200 meno di un anno fa). Alla fine di dicembre 2018, delle 339.035 persone registrate come disoccupate, il 44,3% erano uomini e il 55,7% donne. Di questi, il 43,8% era stato registrato per più di un anno.

Nel dicembre 2018, circa il 5% delle persone registrate come disoccupate sulla terraferma erano cittadini stranieri. 3 607 erano cittadini dell'UE (in particolare da Romania, Bulgaria, Spagna e Italia), mentre 2 160 provenivano da paesi dell'Europa orientale (in particolare Ucraina). C'erano anche circa 9 400 disoccupati registrati provenienti da paesi di lingua portoghese, in particolare il Brasile (5.017) e Capo Verde (1.393).

Un'analisi settoriale della forza lavoro occupata nel 2018 dà un'idea del profilo occupazionale del paese: agricoltura, allevamento, caccia, silvicoltura e pesca

rappresentano il 6% della popolazione occupata; industria, edilizia, energia e acqua 24,8%; e servizi 69,1%.

Il settore terziario del paese continua a guadagnare importanza, in particolare il commercio e la riparazione di veicoli, i trasporti e lo stoccaggio, hotel e ristoranti (25,3% dell'occupazione totale) e servizi di pubblica amministrazione e difesa, previdenza sociale, istruzione, sanità e assistenza sociale (24,6%).

L'attività immobiliare è stata responsabile della creazione di posti di lavoro più ampia rispetto al 2017, seguita dalla pubblica amministrazione e dalla difesa, dalla sicurezza sociale, dall'istruzione e dai servizi di assistenza sanitaria e sociale. L'occupazione nel commercio e nella riparazione di veicoli ha registrato una delle maggiori cadute di occupazione, invertendo così la tendenza registrata negli anni precedenti.

L'industria, l'edilizia e i settori dell'energia e dell'acqua, che si stanno riprendendo dall'inizio del 2014, hanno registrato un aumento su base annua di 32 400 posti di lavoro, e l'industria delle costruzioni, che si sta riprendendo dallo scorso anno, ha registrato un lieve calo nell'occupazione, a causa dell'attuale stagnazione.

L'industria manifatturiera (che rappresenta il 17,1% di tutti i posti di lavoro), non uno dei settori più dinamici dell'economia portoghese, è stata oggetto di ammodernamento e ha fornito un aumento di 40 100 posti di lavoro nell'anno in esame. Alcuni settori dovrebbero essere evidenziati, non solo in termini di occupazione (numero di posti di lavoro e competenze richieste), ma anche per quanto riguarda il loro contributo alla creazione di ricchezza nel paese, in particolare perché si concentrano sulle esportazioni:

- le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con un gran numero di piccole e medie imprese che sviluppano software, ad esempio, o che lavorano nel web design, nel marketing digitale e nel multimedia;
- il settore degli stampi nella regione centrale;
- scienze della vita, industria farmaceutica e settore emergente della biotecnologia;

- il "cluster" automobilistico (con la presenza di marchi come Volkswagen, ma anche alcuni impianti di produzione di componenti);
- industrie di apparecchiature elettriche ed elettroniche.
- il settore dei trasporti e della logistica, che ha registrato una crescita significativa guidata dall'aumento del turismo, dall'internazionalizzazione dell'economia e dal miglioramento della situazione economica.
- I settori tradizionali, come le calzature e l'abbigliamento, si sono anche impegnati nella modernizzazione e nell'internazionalizzazione, creando nuovi posti di lavoro per i portoghesi¹⁷⁸

8.2.3. Il campione

La ricerca si è concentrata su una popolazione di manager che ricoprono tale ruolo da almeno 5 anni in Portogallo. Di questa popolazione, il campione accidentale è stato elaborato attraverso contatti personali maturati durante la Summer school di Porto 2019 prendendo parte ai workshop con manager locali¹⁷⁹. Durante i mesi di settembre 2019 fino novembre 2019, su un totale di 106 questionari compilati, tutti hanno fornito dati validi. Il questionario contiene elementi che valutano una serie di competenze trasversali, e comprende domande che rispondono ai dati socio-demografici. Alle domande di cui sopra, si antepongono una serie di istruzioni per il completamento, esplicitando l'impegno a rispondere onestamente scegliendo l'opzione che meglio si adatta a sé stessi. Allo stesso modo, la riservatezza dei dati personali è garantita, chiedendo l'autorizzazione a trattarli secondo la legge Dlgs 196 del 30 giugno 2003.

Il campione portoghese è composto da 106 manager di cui il 64% donne e il 36% uomini.

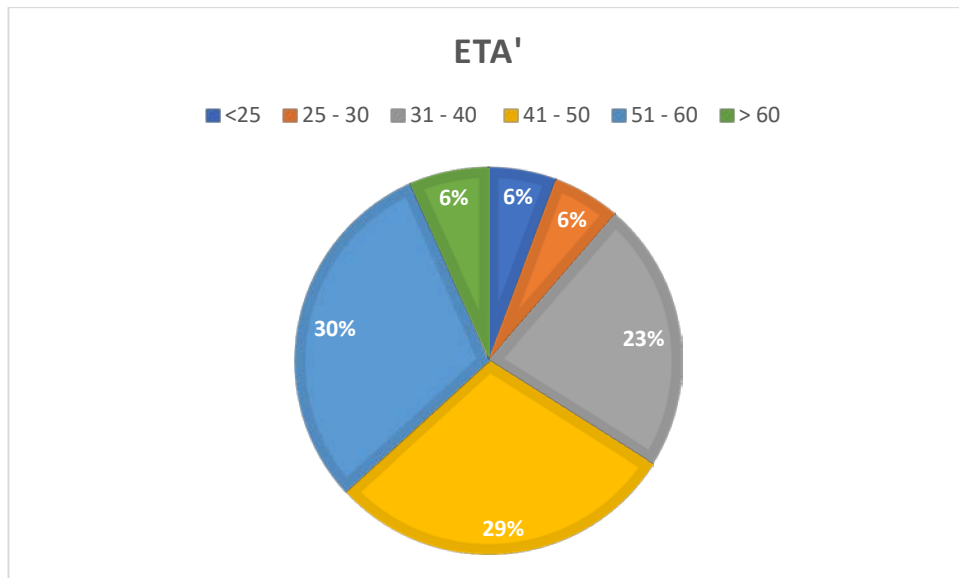
L'età dei rispondenti va da 21 anni a 72, il 65 % ha un'età superiore a 40 anni e il 53% è composto da professionisti con più di 20 anni di esperienza professionale. Anche per il profilo del manager portoghese troviamo un professionista senior con

¹⁷⁸ Eures 2018

¹⁷⁹ Il campionamento a rete è un campionamento non probabilistico, di convenienza o accidentale.

un'esperienza consolidata nel proprio settore di riferimento. L'alta percentuale dei manager donna è collegata al settore professionale di riferimento, in quanto il 49% di esse ricopre un ruolo manageriale nel mondo dell'educazione e dell'istruzione .

Figura 13 Età manager portoghesi



Il 30% del campione presenta un titolo di studi superiore alla laurea (PhD e master). Il 46% possiede una laurea, l'11% si è fermato al diploma, mentre il 43% non ha fornito nessuna risposta rispetto al quesito "titolo di studi".

Figura 14. Anni di esperienza manager portoghesi

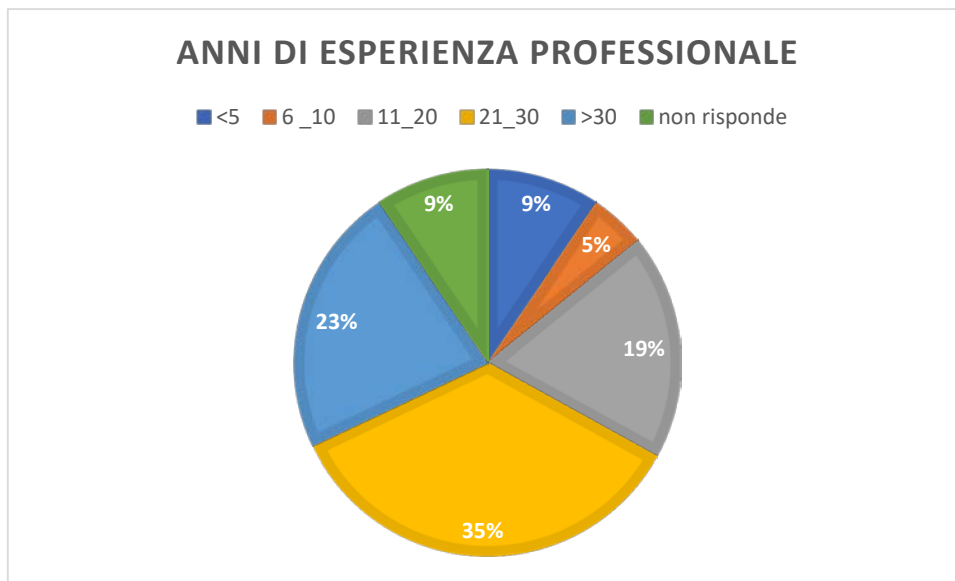


Figura 14 Grafico Anni di esperienza manager portoghesi

8.2.4. I risultati

Il test di normalità K-S (test di Kolmogorov-Smirnov) che verifica la forma delle distribuzioni campionarie $p = 0.000$, non si adatta al test normale, quindi sono stati utilizzati test non parametrici.

Il coefficiente di correlazione di Rho di Spearman permette di valutare la forza del rapporto tra due variabili quando le assunzioni per il modello di correlazione parametrica, coefficiente r Pearson, non sono soddisfatte. In particolare quando la distribuzione delle variabili X ed Y non risulta normale (caso piuttosto frequente per popolazioni di dati ad elevato numero di casi) o quando le sottopopolazioni dei valori di Y od X non risultino avere la stessa varianza, la correlazione parametrica non viene utilizzata e si ricorre a questo indice che ha inoltre modalità di calcolo piuttosto semplice.

Tabella 11 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra età e variabili (n = 106)

	AS	CC	OT	SN	SO	OA	CL	DS
Coefficiente di correlazione	-,173	,150	-,206*	-,143	,364**	-,189	-,059	-,143
Sig. (bilateral)	,076	,125	,035	,142	,000	,052	,547	,145

Prendendo in considerazione l'età e le variabili di skills possiamo affermare che esiste una correlazione positiva tra età e SO, ovvero, più è alta l'età, più è alto il punteggio SO; mentre esiste una correlazione negativa tra età e OT e OA, ovvero diminuendo l'età diminuisce anche il punteggio di queste skills.

Tabella 12 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra anni di esperienza e variabili (n = 96)

	AS	CC	OT	SN	SO	OA	CL	DS
Coefficiente di correlazione	-,173	,150	-,206*	-,143	,364**	-,189	-,059	-,143
Sig. (bilateral)	,076	,125	,035	,142	,000	,052	,547	,145

Rispetto agli anni di esperienza professionale, esiste una correlazione positiva tra anni di esperienza e SO, ovvero, maggiore è il numero di anni di esperienza, più alto è il punteggio SO.

Tabella 13 Coefficienti di correlazione di Rho di Spearman tra azienda anni e variabili (n = 96)

	AS	CC	OT	SN	SO	OA	CL	DS
Coefficiente di correlazione	-,049	,115	-,193	-,031	,221*	-,134	-,125	-,171
Sig. (bilateral)	,636	,263	,059	,762	,030	,195	,224	,095

Analizzando gli anni di esperienza nella stessa azienda possiamo affermare che esiste una correlazione positiva tra anni questi e SO, il punteggio SO è maggiore in manager che hanno trascorso molti anni nella stessa azienda.

Attraverso l'analisi delle correlazioni, l'ipotesi di ricerca secondo cui un alto livello di soft skills sia correlato positivamente con l'incremento degli anni di esperienza è stata verificata solo in parte. Dal calcolo del coefficiente di correlazione tra le scale analizzate e gli anni di esperienza lavorativa emerge che esistono correlazioni significative tra le due variabili: seppur il coefficiente riporti un punteggio basso, la correlazione è presente per la scala SO. Per il resto delle variabili è possibile affermare il contrario: non esiste correlazione positiva tra gli anni di esperienza e il resto delle variabili analizzate. La significatività è confermata dal calcolo del Test di Normalità K-S ($p= 0,001$). Sperimentando quotidianamente la relazione reciproca nelle attività lavorative con un'attenzione elevata verso i bisogni dei collaboratori è possibile incrementare la competenza della socievolezza.

L'analisi della varianza (ANOVA, Analysis of Variance) è una tecnica di analisi dei dati che consente di verificare ipotesi relative a differenze tra le medie di due o più popolazioni. Secondo Blanco e collaboratori (2017), è possibile eseguire l'ANOVA per test non parametrici, quindi è stata eseguita l'analisi per capire come variano le soft skills in base al genere. Posta l'ipotesi nulla che afferma che tutte le medie sono uguali mentre l'ipotesi alternativa che esiste almeno una coppia di punteggio che incidono significativamente, l'ANOVA ha risposto all'ipotesi di ricerca secondo cui il genere influisce sull'acquisizione delle soft skills.

Tabella 14 Anova. Differenza tra uomini e donne

		N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error	_____
AS	Mujer	68	4,93	1,226	,149	,017
	Hombre	38	4,32	1,276	,207	
	Total	106	4,71	1,272	,124	
CC	Mujer	68	3,65	1,655	,201	,789
	Hombre	38	3,74	1,639	,266	
	Total	106	3,68	1,642	,159	
OT	Mujer	68	4,13	1,105	,134	,480
	Hombre	38	4,32	1,544	,250	
	Total	106	4,20	1,276	,124	
SN	Mujer	68	2,35	1,117	,135	,412
	Hombre	38	2,58	1,703	,276	
	Total	106	2,43	1,352	,131	
SO	Mujer	68	4,32	1,215	,147	,021
	Hombre	38	4,92	1,343	,218	
	Total	106	4,54	1,289	,125	
OA	Mujer	68	2,50	,954	,116	,057
	Hombre	38	2,92	1,282	,208	
	Total	106	2,65	1,096	,106	
CL	Mujer	68	3,06	1,063	,129	,148
	Hombre	38	3,37	1,025	,166	
	Total	106	3,17	1,055	,103	
DS	Mujer	68	2,26	1,367	,166	,015
	Hombre	38	2,92	1,217	,197	
	Total	106	2,50	1,347	,131	

Dall'ANOVA è possibile affermare che esistono differenze significative, cioè non dovute al caso bensì alla variabilità tra uomini e donne nelle variabili AS, OA e DS. L'Assertività è maggiore nelle donne, mentre Orientamento all'azione e Desiderabilità sociale riportano livelli più alti negli uomini.

8.3. I dati e i risultati sul campione delle interviste

8.3.1. Lo scenario finlandese

Il Better Life Index, indica la Finlandia come una delle nazioni europee con alti livelli di benessere rispetto alla maggior parte degli altri Paesi presi in esame, oltre ad essere tra ai primi posti per istruzione, competenze e benessere soggettivo, ma

anche reddito, occupazione, salute, qualità ambientale, sicurezza relazioni sociali e equilibrio tra vita privata e lavoro¹⁸⁰.

“In termini di occupazione, in Finlandia il 70% delle persone di età compresa tra 15 e 64 anni ha un lavoro retribuito, una percentuale superiore al tasso medio di occupazione OCSE, pari a 68%. In particolare, in Finlandia il 72% circa degli uomini ha un lavoro retribuito, rispetto al 69% delle donne. In Finlandia il 4% circa dei lavoratori dipendenti ha un orario di lavoro molto lungo, una percentuale notevolmente inferiore alla media OCSE, pari all’11%, con rispettivamente il 6% per gli uomini e solo il 2% per le donne”¹⁸¹.

Inoltre buoni livelli di istruzione ed un set di competenze adeguate, garantisce un tasso di occupazione superiore alla media OCSE. *“l’88% degli adulti di età compresa tra 25 e 64 anni ha completato il ciclo di istruzione secondaria superiore, una percentuale notevolmente superiore alla media OCSE, pari a 79%. Ciò è vero in particolare per le donne, poiché l’85% degli uomini ha completato con successo gli studi secondari superiori, rispetto al 91% delle donne¹⁸²”.* Nell’ambito del Programma dell’OCSE per la valutazione internazionale degli studenti (PISA), gli studenti finlandesi hanno ottenuto punteggi medi superiori alla media OCSE, confermando il sistema di istruzione come un caso di eccellenza tutto europeo.

Oltre all’istruzione di base la Finlandia investe annualmente ingenti somme di denaro pubblico nella formazione professionale in un’ottica di lifelong learning per il miglioramento delle competenze degli adulti e una riduzione dei livelli di disoccupazione nazionale. Sempre i dati OCSE ci dicono che più del 60% della popolazione adulta (1,7 milioni di adulti finlandesi) frequenta programmi di istruzione e partecipa a formazione professionale o apprendistato. Circa l’apprendistato, l’80% degli adulti sopra i 25 anni aderisce a tale programma.

“Il Governo finlandese consacra il 40% delle risorse destinate all’istruzione degli adulti (una quota relativamente elevata) all’istruzione e alla formazione professionale. La maggior parte dei programmi sono gratuiti¹⁸³”.

¹⁸⁰ Classifiche OCSE

¹⁸¹ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

¹⁸² Ibidem

¹⁸³ Ibidem

Secondo il Tilastokeskus, (l'istituto di statistica finlandese), in Finlandia gli occupati sono 2.5 milioni di persone, di cui 1 milione e 800 mila nel settore privato. I lavoratori autonomi sono il 13% della forza lavoro, mentre quelli part-time sono il 16,7%. Le professioni più richieste sono¹⁸⁴:

- Logopedisti
- Capicantiere
- Ingegneri edili
- Infermieri
- Assistenti sociali specializzati
- Educatore per la prima infanzia
- Medici specialisti
- Rappresentanti vendite
- Medici generici
- Dentisti
- Saldatori
- Operai edili (calcestruzzo e rinforzi)
- Operatori di call center
- Altre professioni edilizie
- Operatore di pulizia industriale

La disoccupazione maschile è più alta di quella femminile (8,2% rispetto al 5,7% nel marzo 2019), e la disoccupazione giovanile nel 2018 era al 16,9%, poco al di sopra della media OCSE e molto al di sotto del 33% italiano.

8.3.2. I manager finlandesi

Nel campione finlandese (32 manager) il 59% degli intervistati sono donne e il 41% sono uomini. La loro età è stata suddivisa per fasce: il 21% appartiene alla fascia 35-44 anni, il 52% a quella 45-54 anni e il 27% al 55-64 anni. La posizione lavorativa degli intervistati è stata classificata in base alla classificazione della posizione professionale ESCO. Degli intervistati, il 63% appartiene alla categoria 1 (dirigenti e superiori), il 30% appartiene alla categoria 2 (professionisti) e il 7% è

¹⁸⁴ Fonte: TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

classificato nella categoria 3 (tecnici e professionisti associati). Gli anni di lavoro medi degli intervistati sono stati classificati in quattro intervalli, meno di cinque anni di esperienza lavorativa (0%), tra 5 e 14 anni lavorativi (4%), tra 15 e 25 anni lavorativi (41%) e i restanti 55 % ha esperienza lavorativa da più di 25 anni. Al fine di scoprire il significato della storia professionale personale sulle opinioni della persona, agli intervistati è stata anche richiesta la loro esperienza in anni nella posizione attuale. Il 66% è occupato da meno di tre anni nel lavoro attuale, mentre il 34% ricopre la sua posizione attuale da più di tre anni.

Ogni abilità viene presentata con la media che ha in termini di significato ("quanto è importante questa abilità nella posizione che rappresenti?"). La seconda media rappresenta il potenziale di sviluppo di ogni particolare abilità, valutata dagli esperti e dai manager ("quanto è facile e possibile sviluppare questa abilità?").

Le competenze trasversali più importanti e significative di questo sondaggio si sono rivelate le seguenti (basate su una scala da 1 a 5): lavoro di gruppo e cooperazione (4,6), orientamento al cliente (4,5), comunicazione (4,4), flessibilità al cambiamento (4,4) e orientamento all'obiettivo (4,2). Questi risultati sono in linea con l'elenco delle competenze trasversali più comunemente valutate prodotte dalla nostra meta-analisi. Le competenze più basse sono state l'orientamento strategico (3,1), il networking (3,3) e l'empatia (3,4). Rivedendo le medie, questo significa che tutte le 21 abilità delle competenze elette sono state valutate piuttosto alte (3,1 - 4,6).

Per quanto riguarda il quadro delle descrizioni litografiche delle skills, ha prodotto alcune informazioni interessanti sia sul ruolo ricoperto che sul contesto di utilizzo di ciascuna skills. Anche se non ci si aspettava che gli intervistati fornissero descrizioni di tutte le 21 skills del questionario perché generalmente hanno poco tempo a disposizione, hanno invece descritto il contesto e il carattere di 5 – 10 competenze percepite come più significative per loro. Le descrizioni consistono in genere in brevi commenti. Ad esempio, un responsabile delle vendite afferma di aver bisogno di "fiducia in sé stesso" soprattutto quando rappresenta l'intera azienda quando ha a che fare con un grande cliente all'estero o che usa il "pensiero analitico" quando cerca di capire le complesse esigenze di un cliente. Uno specialista di sistemi di Information and Communications Technology (ICT) esprime il bisogno

di "fiducia in sé stessi" soprattutto quando prende decisioni su come intervenire e riparare un sistema ICT rotto, e "pensiero analitico" quando cerca di ristrutturare l'intera architettura che circonda il sistema su cui sta lavorando. Inoltre, in alcune professioni, "orientamento al cliente" potrebbe riferirsi a clienti esterni, mentre in altre professioni si riferisce principalmente a "clienti" interni, come colleghi, team o entità.

Oltre a valutare le skills in base al particolare significato delle competenze trasversali, ai manager e agli esperti è stato chiesto di valutare ciascuna competenza in termini di "come posso svilupparla?" In una scala da 1 a 5. Pertanto, ogni media indicata nella tabella è una media delle percezioni soggettive. Secondo i risultati, il massimo potenziale di sviluppo sembra essere percepito in "lavoro in gruppo e cooperazione" (4,5), "negoziiazione" (4,4), "gestione delle persone" (4,3), "pianificazione e organizzazione" (4,2) e "apprendimento e uso delle conoscenze" (4,1). Questi risultati presentano le competenze che gli intervistati percepiscono con il maggior "potenziale" da sviluppare.

Anche se in questo studio non abbiamo chiesto il "perché", è probabile che le intuizioni spontanee degli intervistati abbiano una certa importanza e rilevanza sul modo in cui risponde allo sviluppo di determinate abilità trasversali. Tuttavia, l'argomentazione "perché considero questa abilità come potenziale" è importante e include sicuramente diversi punti di vista. Ad esempio, è abbastanza evidente che le esperienze di sviluppo personale di una persona influiscono sulla sua opinione. Inoltre, è presumibile che le competenze che sono già state discusse e si oppongono allo sviluppo, e quindi sono meglio conosciute, potrebbero essere più probabili percepite come "potenziale di sviluppo". In terzo luogo, sembra che alcune persone, ad es. molti esperti nel settore delle risorse umane e dell'istruzione potrebbero avere più fiducia nello sviluppo delle capacità umane rispetto ad altri gruppi.

Tabella 15. Finnish Sample and soft skills' significance and development potential

Soft Skill	Significance			Development		
	Average	Standard Deviation	Coef. Var.	Average	Standard Deviation	Coef. Var.
Category: Goal-oriented skills						
Initiative	4.07	0.88	22%	3.31	1.00	30%
Goal orientation	4.21	0.77	18%	4.03	0.63	15%
Planning & organization	4.17	0.71	17%	4.17	0.66	16%
Order and quality	4.38	0.82	19%	3.93	0.80	20%
Category: Team management skills						
People management	3.69	1.26	34%	4.25	0.70	16%
Leadership	3.41	1.18	35%	4.04	0.88	22%
Work in team, cooperation	4.62	0.49	19%	4.48	0.63	14%
Category: Personal management skills						
Self confidence	3.76	0.95	25%	3.79	0.79	21%
Self-control	4.17	0.89	21%	3.93	0.88	22%
Commitment w. organization	3.79	1.08	29%	3.83	0.80	21%
Flexibility to change	4.38	0.82	20%	3.64	0.91	25%
Category: Influence skills						
Communication	4.41	0.95	21%	4.11	0.96	23%
Empathy	3.41	1.05	31%	3.04	1.14	37%
Negotiation	4.00	1.07	27%	4.39	0.57	13%
Networking	3.31	1.11	33%	4.00	0.67	17%
Customer orientation	4.49	0.69	15%	4.21	0.69	16%
Category: Thought/Thinking skills						
Learning and use knowledge	3.97	0.83	21%	4.11	0.88	21%
Creativity	3.59	1.05	29%	2.89	1.03	36%
Strategic orientation	3.10	1.21	39%	3.71	0.94	25%
Analytic thinking	3.83	1.17	30%	3.29	1.01	31%
Conceptual thinking	3.48	1.27	37%	3.11	1.17	38%

8.3.3. I manager italiani

Il campione italiano (32 manager) è composto per il 59% da uomini e il 41% da donne. Rispetto all'età il 9% ha meno di 35 anni, il 47% si colloca nella fascia 35-45 anni, il 31% in quella 46-55 anni e il 13% ha più di 55 anni. La posizione lavorativa degli intervistati è stata classificata in base alla classificazione della posizione professionale ESCO. Degli intervistati, l'88% appartiene alla categoria 1 (dirigenti e superiori), il 9% appartiene alla categoria 2 (professionisti) e il 3% è classificato nella categoria 3 (tecnici e professionisti associati). Gli anni di lavoro medi degli intervistati sono stati classificati in quattro intervalli, meno di cinque anni di esperienza lavorativa (6%), tra 5 e 14 anni lavorativi (16%), tra 15 e 25 anni lavorativi (37%) e i restanti 41% ha esperienza lavorativa maggiore di 25 anni. A proposito della loro esperienza in anni nella posizione attuale, il 19% è occupato da meno di tre anni nel loro posto di lavoro attuale, mentre l'81% ricopre la posizione attuale da più di tre anni.

I questionari per il campione italiano sono stati amministrati tramite Google Form e tramite chiamata Skype. I dati sono stati raccolti e analizzati mediante analisi quantitativa, secondo il metodo sviluppato degli studi finlandesi. Ogni abilità viene presentata con la media che ha in termini di significato ("quanto è importante questa abilità nella posizione che rappresenti?"). La seconda media rappresenta il potenziale di sviluppo di ogni particolare abilità, valutata dagli esperti e dai manager ("quanto è facile e possibile sviluppare questa abilità?").

Le medie eseguite sui punteggi della scala Likert (1-5) ci dicono che tutte e 21 le abilità hanno valori abbastanza alti che vanno da 3,34 a 4,81. Le competenze più importanti, quasi essenziali per i manager nell'esercizio della loro professione sono: gestione delle persone (4,81), flessibilità nel cambiamento e lavoro in gruppo e cooperazione (4,63), pianificazione e organizzazione e impegno con l'organizzazione (4,53). Per il campione italiano, queste competenze appartengono principalmente a due categorie: capacità di gestione del team e capacità di gestione personale. La categoria con le medie più basse è Abilità di pensiero / pensiero con creatività (3,63) e pensiero analitico (3,72). Altre abilità con punteggi bassi sono: Ordine e qualità (3,34) e Networking (3,78). Per gli intervistati il ruolo sociale di gestione e coordinamento del personale, è un aspetto determinante nello

svolgimento del proprio ruolo: un team saldamente orientato agli obiettivi aziendali che comunica e coopera in virtù dello sviluppo organizzativo è fonte di successo e leva strategica per mantenere alti gli standard di competitività. Sebbene la valorizzazione della risorsa umana sia determinante nelle logiche aziendali, i professionisti non sono ancora pienamente consapevoli dell'importanza della gestione delle emozioni in ambito professionale, limitando suddette skills ad un piano secondario, ma non del tutto marginale.

Per quanto riguarda i punteggi medi, i commenti rilasciati dai gestori si basano sulle competenze valutate e contestualizzate dai dati. Sebbene non tutti abbiano voluto fornire la descrizione delle competenze, le opinioni raccolte sono esaustive e forniscono pensieri importanti. Coloro che hanno rilasciato opinioni sono manager delle risorse umane, lavorano in gruppo e giudicano seriamente le capacità di gestione del team. La gestione delle persone è definita essenziale nella gestione ottimale delle persone perché "i risultati sono raggiunti insieme ad altri, migliorando le persone e lavorando sulle intelligenze. Un buon leader può essere seguito dal gruppo e affronta le difficoltà attraverso l'esempio". Per l'abilità di pianificazione e organizzazione, il lavoro strutturato è un elemento chiave per raggiungere gli obiettivi in breve tempo. Le organizzazioni a rete, secondo un responsabile delle risorse umane che lavora nel settore dei trasporti di lusso, sono in grado di rispondere efficacemente ai cambiamenti, pertanto la flessibilità al cambiamento è definita come un "elemento di intelligenza e visione e il gestore deve essere un uomo di visione e spinta". L'impegno rappresenta anche uno stile di vita perché il manager "è sempre in servizio!" Per quanto riguarda i punteggi, anche nei commenti, viene sottolineato il pensiero analitico per comprendere il fenomeno, ma è il pensiero concettuale che è decisivo nel lavoro "La scelta migliore nel minor tempo possibile". Tutti i manager hanno definito esaustivo l'elenco delle 21 competenze, solo una donna responsabile delle risorse umane ha affermato che la competenza dello spirito imprenditoriale dovrebbe essere inclusa.

Nella valutazione del potenziale di sviluppo delle competenze, le competenze con i risultati più elevati sono: Comunicazione (4.25), Networking (4.09), Pianificazione e organizzazione (4.00), Orientamento strategico (3.91) e Gestione delle persone (3.88). È importante notare che le abilità con il potenziale di sviluppo

più alto e più basso appartengono alle stesse categorie: Influence skills. Se la Comunicazione è considerata decisiva e richiede quindi uno sviluppo costante, Empathy (3.16) risulta come un'abilità non legata all'implementazione e al miglioramento, definita come "un meccanismo primordiale che consente di superare i problemi relazionali". Pianificazione e organizzazione potrebbe essere considerata una skills chiave, in quanto rappresenta una competenza altamente strategica allo stato attuale e con un margine di miglioramento molto altro, la strada per il successo aziendale passa proprio per la pianificazione dettagliata di obiettivi e azioni nonché per il monitoraggio costante tanto dei mezzi che delle finalità. La creatività invece, resta una skill ancora poco considerata sia in termini di significato che di potenziale. Potremmo azzardare ad ipotizzare che tale skill viene troppo spesso vista come una qualità innata, difficilmente implementabile perché legata alla personalità di ciascuno. Consapevoli dell'importanza della Comunicazione e del Networking, per i manager italiani rappresentano due skills ancora sottovalutate, ma sulle quali l'azienda deve puntare per una gestione integrata dei processi.

Tabella 16 Italian sample and soft skills' significance and development potential

Soft Skill	Significance			Development		
	Average	Standard Deviation	Coef. Var.	Average	Standard Deviation	Coef. Var.
Category: Goal-oriented skills						
Initiative	4.31	0.86	20%	3.63	1.10	30%
Goal orientation	4.47	0.67	15%	3.91	1.03	26%
Planning & organization	4.53	0.51	11%	4.00	0.76	19%
Order and quality	3.34	0.79	24%	3.25	0.88	27%
Category: Team management skills						
People management	4.81	0.40	8%	3.88	1.01	26%
Leadership	4.56	0.50	11%	3.44	1.48	43%
Work in team, cooperation	4.63	0.49	11%	3.72	0.77	21%
Category: Personal management skills						
Self confidence	4.34	0.65	15%	3.53	1.11	31%
Self-control	4.28	0.77	18%	3.63	1.10	30%
Commitment with org.	4.53	0.67	15%	3.59	1.16	32%
Flexibility to change	4.63	0.49	11%	3.53	1.02	29%
Category: Influence skills						
Communication	4.44	0.67	15%	4.25	0.76	18%
Empathy	4.38	0.66	15%	3.16	1.30	41%
Negotiation	4.03	0.59	15%	3.72	0.77	21%
Networking	3.78	0.83	22%	4.06	0.91	22%
Customer orientation	4.19	0.74	18%	3.72	0.99	27%
Category: Thought/Thinking skills						
Learning and use knowledge	3.91	0.93	24%	3.63	1.01	28%
Creativity	3.63	0.66	18%	3.44	0.67	19%
Strategic orientation	4.38	0.49	11%	3.91	0.82	21%
Analytic thinking	3.72	0.63	17%	3.63	0.91	25%
Conceptual thinking	4.19	0.74	18%	3.38	1.01	30%

9. IL CONFRONTO INTERNAZIONALE: RISULTATI E DISCUSSIONE

Abstract

Confrontare i dati del campione italiano con un gruppo internazionale di ricerca permette di interpretare i dati riferendosi alle implicazioni culturali nazionali. Sebbene il manager lavori adottando uno stile internazionale, tradizioni ed usi consolidati nella cultura di appartenenza possono influenzare l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze trasversali. Uno sguardo particolare va rivolto al sistema educativo nazionale che nella definizione dei curricula accademici dà più o meno risalto alla pratica. Sistemi di istruzione differenti, come quello italiano, quello portoghese e quello finlandese formeranno professionisti con peculiarità nello stile manageriale adottato: l'azione dei manager italiani è mossa da competenze sociali che sottolineano la natura aperta e socievole del nostro paese; i manager portoghesi, in allineamento con la crescita economica degli ultimi anni, sono professionisti proattivi orientati all'azione; i finlandesi, forti della loro formazione "applicata", si muovono agevolmente adottando uno stile dinamico e decisamente pratico. Il capitolo confronta i risultati dei tre campioni rispetto alle ipotesi del lavoro di ricerca.

Although the manager works by adopting an international style, traditions and uses consolidated in the culture of belonging can influence the acquisition and development of transversal skills. Particular attention should be paid to the national education system which, in defining academic curricula, gives more or less emphasis to practice. Different education systems, such as Italian and Portuguese, will train professionals with peculiarities in the managerial style adopted: the action of Italian managers is driven by social skills that underline the open and sociable nature of our country; Portuguese managers, in alignment with the economic growth of recent years, are proactive, action-oriented professionals; the Finns, thanks to their "applied" training, move easily adopting a dynamic and decidedly practical style. The chapter compares the results of the three samples against the hypotheses of the research work.

Aunque el manager trabaja adoptando un estilo internacional, las tradiciones y usos consolidados en la cultura de pertenencia pueden influir en la adquisición y el desarrollo de habilidades transversales. Se debe prestar especial atención al sistema educativo nacional que, al definir los currículos académicos, da más o menos énfasis a la práctica. Diferentes sistemas educativos, como el italiano y el portugués, capacitarán a profesionales con peculiaridades en el estilo gerencial adoptado: la acción de los manager italianos está impulsada por habilidades sociales que subrayan la naturaleza abierta y sociable de nuestro país; Los manager portugueses, alineados con el crecimiento económico de los últimos años, son profesionales proactivos y orientados a la acción; los finlandeses, gracias a su formación "aplicada", se mueven fácilmente adoptando un estilo dinámico y decididamente práctico. El capítulo compara los resultados de las tres muestras con las hipótesis del trabajo de investigación.

9.1. Comparazioni tra il campione italiano e quello portoghese

Le comparazioni tra Italiani e Portoghesi sono state fatte prendendo in considerazione tre variabili: genere, età e settore di impiego. I risultati emergono grazie all'osservazione del t-test, i cui valori inferiori a 0,025 indicano che ci sono differenze statisticamente significative tra i due campioni. Valori superiori a 0,025 invece suggeriscono che la differenza tra i valori medi dei due campioni è statisticamente uguale a 0.

Per quanto riguarda il genere, con la sola eccezione della desiderabilità sociale, uomini e donne italiane hanno livelli di soft skills significativamente diverse dai portoghesi. In particolare, i portoghesi, sia uomini che donne, hanno livelli di socievolezza e orientamento all'azione maggiori rispetto al campione dei manager italiani, mentre gli italiani hanno livelli più alti in tutte le altre soft skills.

Per quanto riguarda l'età, i risultati confermano la maggiore propensione dei portoghesi alla socievolezza e all'azione, mentre gli italiani hanno scores più alti in tutte le altre soft skills, con la sola eccezione della desiderabilità sociale. La sola categoria dell'età, dove a volte la differenza tra italiani e portoghesi non è significativa è quella dei ventenni, risultato dovuto al basso numero di osservazioni presenti nella categoria.

Infine, per quanto riguarda il settore di impiego, i risultati sono sempre in linea con quanto trovato in precedenza, a parte alcune eccezioni: l'orientamento all'azione non è diverso tra italiani e portoghesi nel settore pubblico, mentre i portoghesi nel settore privato hanno un orientamento all'azione maggiore. Infine la desiderabilità sociale ha valori simili tra i due Paesi e nei due settori.

Le difficoltà riscontrate nella ricerca condotta sul campione italiano, trovano conferma anche per quanto riguarda il campione portoghese. Il campione cosiddetto "a palla di neve" non può considerarsi rappresentativo dell'intera popolazione di manager per i due gruppi, ma riporta bene la complessità della realtà; inoltre il contesto nel quale sono stati raccolti i questionari dei manager portoghesi, e cioè l'ambito universitario, spiega l'elevato numero di rispondenti provenienti dal settore pubblico. una buona percentuale di essi proviene infatti dal settore amministrativo e contabile dell'ISCAP di Porto.

Da evidenziare la skill della Socievolezza e quella dell'Orientamento all'azione, che risultano elevate nel campione portoghese rispetto a quello italiano, dove invece riportano livelli più bassi. La Socievolezza si riferisce ad una modalità di interazione gentile e premurosa, al desiderio di relazioni armoniose e alla disponibilità di adattarsi ai punti di vista dell'altro per evitare conflitti e tensioni. L'Orientamento all'azione prende le mosse dal costrutto bipolare descritto da Kuhl e Backmann (1994) che prevede due poli opposti: orientamento allo stato e orientamento all'azione. Nel processo di decision making il soggetto orientato allo stato continuerà a riflettere sui vari aspetti situazionali, mentre il soggetto orientato all'azione si presenterà come costantemente attivo, mettendo in pratica le proprie idee. Essere più o meno orientati all'azione non significa fare le cose in modo peggiore o migliore, bensì si riferisce al tempo impiegato per convertire le idee in azione. Rispetto ai manager italiani, i portoghesi sono professionisti amichevoli e premurosi, che apprezzano le relazioni interpersonali e contribuiscono all'equilibrio dell'ambiente lavorativo; vengono percepiti dagli altri come socievoli e magnanimi e nelle situazioni conflittuali tendono a svolgere una funzione moderatrice. Comprendono bene quanto la creazione di un clima armonioso e di accettazione sia produttivo nel raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Inoltre affrontano i compiti alacrememente e con un forte orientamento al risultato; sono capaci di

focalizzarsi sugli aspetti rilevanti del proprio lavoro senza lasciarsi distrarre e suddividendo gli obiettivi in passi più piccoli da raggiungere in modo procedurale.

Lo stile manageriale italiano invece si contraddistingue per un'elevata Capacità di stabilire contatti ed un forte Orientamento al team, entrambe skills di matrice sociale. La Capacità di stabilire contatti riguarda lo sviluppo di relazioni interpersonali e la coltivazione del proprio network professionale nel contesto lavorativo; opposto al costrutto della timidezza nell'interagire con gli altri è sinonimo di apertura e condivisione con l'ambiente circostante. L'Orientamento al team non attinge ad altri costrutti psicologici esistenti e si focalizza principalmente sulla disponibilità, come membro, a rinunciare alla propria posizione individuale per favorire gli obiettivi del gruppo e la collaborazione. Offrire il proprio contributo e supporto al processo decisionale vuol dire mantenere la cooperazione tra i membri. Il manager italiano è un professionista collaborativo che apprezza il far parte di un gruppo, ha una buona capacità di delega condividendo competenze e decisioni con i membri, ritiene che le prestazioni del team siano superiori a quelle del singolo dando importanza al successo collettivo; nel lavoro di squadra motiva e supporta i propri collaboratori misurandosi con le sfide e i problemi in modo cooperativo. Inoltre trova facile entrare in relazione con gli altri sia nella vita professionale che privata, e da ciò scaturisce una profonda soddisfazione lavorativa. Tale competenza è strettamente collegata al lavoro in team in quanto rende più agevole l'interazione all'interno del gruppo e permette una comunicazione efficace attraverso il dialogo e la condivisione. Un alto punteggio nella scala Sensibilità aggiunge al profilo italiano la componente empatica, riferendosi alla percezione piuttosto che all'azione, descrive un manager in grado di cogliere anche i più piccoli segnali all'interno della situazione sociale, distinguendo le emozioni di accordo o di conflitto. Se il profilo italiano della ricerca conferma la trattazione fino ad ora presentata, rispecchiando i cambiamenti nella cultura manageriale internazionale, il dato sull'orientamento all'azione dei manager portoghesi risulta essere di particolare rilevanza alla luce del progresso economico che sta investendo il paese negli ultimi anni. In linea con i dati di EURES 2018 che vede un balzo in avanti del settore terziario e dei servizi, il manager portoghese è mosso da un senso di generale

ottimismo economico che lo spinge a velocizzare il processo di concretizzazione delle idee in azioni.

Ricerche recenti mostrano che queste competenze sono diventate sempre più importanti in una vasta gamma di settori di lavoro (Hoekstra, & Crocker, 2015; Labor et al., 2016), visti soprattutto dal punto di vista dell'occupabilità e del successo della carriera. Di conseguenza, dovrebbero essere appresi nella maggior parte delle università e dell'istruzione superiore in scienze applicate, anche se la necessità di competenze trasversali specifiche probabilmente differisce in vari campi e professioni. In termini di impatto e abbinamento dell'istruzione superiore con la società, si dovrebbero investire maggiori sforzi per individuare le competenze necessarie in diverse posizioni e professioni.

Inoltre, questo studio indica che le competenze trasversali sono connesse al carattere individuale e ai tratti culturali nazionali, il che conferisce loro un valore come fattore descrittivo e esplicativo nei contesti interculturali. Ad esempio l'alto punteggio nell'orientamento all'azione dei portoghesi potrebbe trovare riscontro nella loro centenaria vocazione di marinai e conquistatori di nuove terre, mentre le competenze sociali degli italiani potrebbero essere associate alla loro proverbiale accoglienza e socievolezza dimostrata maggiormente nel settore turistico e nella filiera di esportazione del Made in Italy.

È interessante notare che la sensibilità sembra essere un'abilità che può essere migliorata, per cui si potrebbe trarre vantaggio dall'interiorizzare diverse interpretazioni della situazione, specialmente in contesti in cui la persona si sente al sicuro e la sua autostima non è compromessa.

Lo studio consente quindi di determinare quali competenze trasversali dovrebbero far parte del curriculum nascosto a seconda del paese (Giambona et al., 2011). Dato il campo di lavoro in rapida evoluzione, i programmi educativi devono essere continuamente rivalutati e rivisti. Per condurre questo processo creando programmi che riflettano più accuratamente le esigenze del mercato del lavoro, viene presentato un processo di revisione del curriculum. Come parte del processo di revisione del curriculum, è stato condotto uno studio per esplorare in che modo le competenze trasversali adeguate sul campo possono essere incluse nella

progettazione del curriculum. Il nostro caso di studio e i risultati indicano che almeno seguire le competenze trasversali sarà fondamentale per il successo nel lavoro e dovrebbe quindi essere integrato nel curriculum: lavorare in un ambiente di squadra, pianificare progetti e abilità comunicative.

Inoltre i sistemi di istruzione, italiano e portoghese divergono sostanzialmente nel livello di tracciamento degli studenti in base alle capacità o alle aspirazioni di carriera e al predominio dell'istruzione professionale.

Questi due aspetti dell'elaborazione del sistema scolastico possono influenzare l'aggregazione delle competenze in modi considerevoli, ad es. attraverso l'effetto peer o il contenuto del curriculum (PIAC, 2013). Il sistema di istruzione superiore italiano non comprende istituzioni orientate alla vocazione equivalenti a quelle della scienza applicata in Portogallo.

Tra i sistemi nazionali considerati nello studio, il sistema italiano è nettamente il più tradizionale e anche il meno differenziato sia in dimensioni verticali che orizzontali. Al contrario, in Portogallo, alcuni miglioramenti potrebbero essere apportati attribuendo maggior peso all'aspetto interfunzionale delle competenze richieste e concentrandosi maggiormente sulle competenze trasversali, come suggerito da alcuni autori (Bens, 2017). Queste integrazioni alla progettazione del curriculum, in entrambi i paesi, hanno l'obiettivo di ridurre le differenze e standardizzare l'offerta di formazione universitaria al fine di facilitare la mobilità delle persone e dei lavoratori all'interno dell'area europea (Ursin et al., 2008).

Lo sforzo di definire le competenze specifiche alla base delle competenze trasversali ha orientato il dibattito culturale a mettere in discussione il ruolo delle università e dell'Università di scienze applicate in relazione alla missione più generale di orientamento al lavoro. Le prove empiriche hanno dimostrato che è possibile apprendere competenze trasversali (Spooren et al., 2013, Jönsson & Prins, 2018).

In Europa esistono diverse metodologie per l'insegnamento e l'apprendimento delle competenze trasversali, le diverse offerte di formazione che sostengono i curricula universitari sono un esempio significativo di quanto la dimensione culturale

influenza queste metodologie (Rozenszajn et al., 2019). Tuttavia, a causa delle diverse condizioni del mercato del lavoro e dei valori nazionali, è necessario definire più chiaramente i tipi di risultati dell'apprendimento nei programmi educativi, nonché abbinarli a specifiche professioni (Stes et al. 2012). Alla fine, come osservato da Št'astná (2008), i curricula dovrebbero aiutare lo studente a sviluppare conoscenze, abilità e atteggiamenti mentali che gli consentano di riflettere sulle sue convinzioni e scelte, di essere consapevole e critico delle proprie assunzioni e di avvicinarsi con apertura a diverse forme culturali e diversi momenti storici (Zhao et al., 2017). In conclusione, riteniamo che sia essenziale supportare gli insegnanti universitari nello sviluppo delle loro competenze di progettazione del curriculum e nella generazione di attività di insegnamento-apprendimento e valutazione di alta qualità per gli studenti. Le differenze in termini organizzativi dell'istruzione superiore riflettono le differenze culturali e sociali dei paesi. Di fronte ai cambiamenti che caratterizzano l'Università, investita di un ruolo attivo nello sviluppo sociale ed economico europeo, deve rispondere a sfide importanti, tra cui il miglioramento della qualità dei sistemi e l'adozione di nuovi paradigmi, sia organizzativi che didattici (Carneiro, Looney, Vincent - Lancrin, 2015).

Tabella 17 Variabile età Italia / Portogallo (AS CC OT SN)

	POR			ITA			T-test	P-value	
	Obs	Mean	St. Dev	Obs	Mean	St. Dev			
	20-29	12	5,5	0,57	4	6	1,15	-0,42	0,34
	30-39	18	5	0,2	26	6,38	0,28	-3,52	0
AS	40-49	35	4,54	0,16	34	5,65	0,26	-3,67	0
	50-59	34	4,41	0,25	36	5,78	0,29	-3,57	0
	60-69	4	5,5	0,29	4	7,5	0,29	-4,9	0,001
	20-29	12	3,67	0,28	4	7,5	0,87	-5,6	0
	30-39	18	3,44	0,12	26	5,62	0,36	-4,93	0
CC	40-49	35	3	0,26	34	5,47	0,34	-5,79	0
	50-59	34	4,65	0,34	36	6,39	0,29	-3,92	0
	60-69	4	3	0,58	4	8,5	0,29	-8,52	0
	20-29	12	5	0,43	4	7,5	0,29	-3,24	0,003
	30-39	18	4,61	0,23	26	5,38	0,38	-1,53	0,067
OT	40-49	35	3,85	0,23	34	5,94	0,34	-5,08	0
	50-59	34	4,21	0,17	36	6,67	0,27	-7,51	0
	60-69	4	4,5	0,29	4	8,5	0,29	-9,8	0
	20-29	12	3,17	0,56	4	8	0	-4,82	0
	30-39	18	2,61	0,35	26	5,31	0,49	-4,07	0
SN	40-49	35	2,29	0,17	34	5,71	0,31	-9,75	0
	50-59	34	2,32	0,24	36	6,17	0,27	-10,73	0
	60-69	4	2	0,58	4	8,5	0,29	-10,07	0

Tabella 18 Variabile età Italia / Portogallo (SO OA CL DS)

	POR			ITA			T-test	P-value	
	Obs	Mean	St. Dev	Obs	Mean	St. Dev			
	20-29	12	3,83	0,11	4	4,85	0,29	-2,65	0,01
	30-39	18	3,78	0,33	26	3,31	0,24	1,18	0,12
SO	40-49	35	4,57	0,24	34	3,17	0,14	4,96	0
	50-59	34	5,26	0,16	36	3,72	0,15	7,12	0
	60-69	4	4	0,58	4	4	0	0	0,5
	20-29	12	3,17	0,41	4	3	0	0,23	0,41
	30-39	18	2,56	0,31	26	2,15	0,13	1,31	0,09
OA	40-49	35	2,94	0,16	34	2,29	0,11	3,29	0
	50-59	34	2,29	0,17	36	2,39	0,1	-0,49	0,31
	60-69	4	2,5	0,29	4	1,5	0,29	2,45	0,025
	20-29	12	3,33	0,41	4	7,5	0,29	-5,55	0
	30-39	18	3,61	0,16	26	5,61	0,42	-3,25	0,001
CL	40-49	35	2,97	0,15	34	6,12	0,33	-8,84	0
	50-59	34	3,09	0,19	36	5,95	0,21	-10,12	0
	60-69	4	2,5	0,87	4	7	1,15	-3,12	0,01
	20-29	12	3,5	0,38	4	2,5	0,87	1,22	0,12
	30-39	18	2,33	0,28	26	2,92	0,2	-1,76	0,042
DS	40-49	35	2,49	0,26	34	2,94	0,21	-1,36	0,09
	50-59	34	2,29	0,2	36	2,78	0,18	-1,78	0,039
	60-69	4	2,5	0,87	4	3,5	0,29	-1,09	0,16

Tabella 19 Variabile settore pubblico – privato Italia / Portogallo

		POR			ITA			T-test	P-value
		Obs	Mean	St. Dev	Obs	Mean	St. Dev		
AS	Pubblico	37	4,81	0,13	16	5,37	0,26	-2,14	0,018
	Privato	69	4,65	0,18	90	6,04	0,17	-5,52	0
CC	Pubblico	37	3,68	0,24	16	6	0,39	-5,24	0
	Privato	69	3,68	0,21	90	6,04	0,21	-7,88	0
OT	Pubblico	37	4,19	0,16	16	6,62	0,36	-7,08	0
	Privato	69	4,2	0,17	90	6,15	0,21	-6,98	0
SN	Pubblico	37	2,27	0,2	16	5,25	0,59	-6,05	0
	Privato	69	2,52	0,17	90	6,13	0,2	-13,16	0
SO	Pubblico	37	4,59	0,21	16	3,37	0,22	3,46	0
	Privato	69	4,51	0,16	90	3,51	0,1	5,49	0
OA	Pubblico	37	2,24	0,15	16	2,5	0,13	-1,07	0,145
	Privato	69	2,87	0,14	90	2,22	0,07	4,42	0
CL	Pubblico	37	3,08	0,17	16	6	0,46	-7,31	0
	Privato	69	3,22	0,13	90	5,87	0,19	-10,75	0
DS	Pubblico	37	2,24	0,23	16	2,75	0,33	-1,21	0,11
	Privato	69	2,64	0,16	90	2,91	0,11	-1,45	0,074

Tabella 20 Variabile genere Italia / Portogallo

		POR			ITA			T-test	P-value
		Obs	Mean	St. Dev	Obs	Mean	St. Dev		
AS	Uomo	38	4,32	0,21	76	4,72	0,2	-4,78	0
	Donna	68	4,93	0,15	30	6,27	0,22	-5,02	0
CC	Uomo	38	3,74	0,27	76	6,03	0,23	-6,18	0
	Donna	68	3,65	0,2	30	6,07	0,32	-6,54	0
OT	Uomo	38	4,32	0,25	76	6,34	0,24	-5,36	0
	Donna	68	4,13	0,13	30	5,93	0,26	-6,81	0
SN	Uomo	38	2,58	0,28	76	5,87	0,25	-8,13	0
	Donna	68	2,35	0,13	30	6,33	0,26	-14,92	0
SO	Uomo	38	4,92	0,22	76	3,58	0,11	6,01	0
	Donna	68	4,32	0,15	30	3,27	0,16	4,3	0
OA	Uomo	38	2,29	0,21	76	2,21	0,08	3,83	0
	Donna	68	2,5	0,12	30	2,4	0,11	0,52	0,3
CL	Uomo	38	3,37	0,17	76	5,74	0,21	-7,22	0
	Donna	68	3,06	0,13	30	6,27	0,29	-11,72	0
DS	Uomo	38	2,92	0,2	76	2,89	0,13	0,11	0,455
	Donna	68	2,26	0,17	30	2,87	0,19	-2,15	0,02

9.2. Il valore dell'intervista semistrutturata

Sebbene per entrambi i campioni (finlandese e italiano) i risultati siano tutti nella media, leggendo attentamente i dati è possibile vedere come i campioni abbiano attribuito valori diversi alle capacità in termini di significatività e sviluppo. Tra le cinque abilità con il punteggio comune, solo due sono comuni ad entrambi i campioni: lavorare in gruppo e cooperazione e flessibilità al cambiamento. Orientamento agli obiettivi, comunicazione e orientamento al cliente sono le competenze importanti per gli esperti finlandesi rispetto agli italiani, che si concentrano invece su pianificazione e organizzazione, impegno e gestione delle persone. Per i finlandesi la categoria delle Influence skills ha un peso significativo (troviamo due delle abilità con il punteggio più alto), mentre per i manager italiani non ha lo stesso valore perché mostra una media abbastanza alta ma non così alta come le altre categorie. Con riferimento al potenziale di sviluppo, invece, nel gruppo italiano la comunicazione e il networking hanno un punteggio medio elevato, mentre nel gruppo finlandese il lavoro di gruppo, la cooperazione e il negoziato sono considerati i più alti. La categoria Thought/Thinking skills sembra non avere una rilevanza importante in termini di significato, ma l'orientamento strategico (per gli italiani) e l'apprendimento e l'uso della conoscenza, rappresentano skills che possono essere migliorate e con un alto potenziale di sviluppo. L'enfasi posta sulla gestione delle risorse umane, sia attraverso competenze che descrivono la pianificazione delle attività organizzative (abilità di gestione delle persone e abilità orientate agli obiettivi), sia competenze che invece si riferiscono a personali atteggiamenti che devono essere messi in atto dal manager stesso (capacità di gestione personale) è in linea con lo scenario descritto dal presente lavoro per entrambi i gruppi di professionisti.

Dati i continui cambiamenti nel contesto imprenditoriale a cui sono esposte le organizzazioni, è emersa la necessità di nuovi profili professionali, pertanto alcuni miglioramenti potrebbero essere raggiunti ponendo maggiormente l'accento sull'aspetto interfunzionale delle competenze richieste e concentrandosi maggiormente sul lavoro di gruppo, come suggerito da alcuni autori (Bens, 2017).

Ciò pone nuove sfide alle università per sviluppare programmi di studio che soddisfino le nuove esigenze aziendali e, a tale proposito, per riconsiderare il loro

rapporto con le aziende. L'implementazione delle competenze trasversali nei curricula universitari è ancora in una fase iniziale e gli approcci multidisciplinari che implicano queste competenze non sono stati ancora sufficientemente valutati dal punto di vista dell'occupabilità e del contributo nella propria occupazione (Ricchiardi & Emanuel, 2018).

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata per questo studio, si può affermare i dati raccolti dalle interviste, hanno offerto nuove prospettive che porterebbero a rivedere le fasi successive dello studio. In particolare, bisogna lavorare su un maggiore collegamento delle skills tra di loro. Richiede una sorta di progettazione dell'applicazione più focalizzata su un modulo-matrice che consente agli utenti di analizzare le competenze secondo i profili professionali richiesti. Questa applicazione dovrebbe essere in grado di descrivere quali sono queste competenze in base al profilo professionale all'interno dello stesso livello. Un'altra limitazione è rappresentata dalle assegnazioni di valutazione nell'intervista strutturata che, sebbene utili, potrebbero aver dato l'impressione che le altre assegnazioni non fossero percepite come efficaci per le competenze trasversali. È importante confrontare sia la domanda di classifica sia i punteggi medi per ottenere un risultato completo immagine dell'efficacia relativa di ciascun incarico. Una delle sfide che la ricerca futura potrebbe affrontare è come garantire responsabilità ed etica nel mudus operandi dei manager.

Il limite della composizione del campione (n=32) potrebbe essere superato allargando la ricerca ad un numero più grande di intervistati così da fornire risultati più solidi. Nonostante il piccolo campione, i dati ottenuti hanno prodotto alcuni risultati interessanti rispetto all'utilizzo del set di competenze trasversali e alla possibilità di definire le soft skills rispetto a determinate professioni.

Pertanto, la ricerca futura dovrebbe affrontare i limiti pratici del profilo delle competenze trasversali dei dirigenti. Possiamo provvisoriamente affermare che le recenti tendenze verso un aumento della percentuale di knowledge worker con alto profilo nelle competenze trasversali nelle imprese 4.0 potrebbero spingere le politiche educative europee verso una più forte fusione di competenze manageriali e tecniche.

Un altro limite è che in questo studio abbiamo usato gli approcci pedagogici di cui avevamo più familiarità, ma la ricerca futura potrebbe sperimentare altre strategie come il feedback dei colleghi o dei manager o il gruppo T. La ricerca futura potrebbe anche esaminare i modi per fornire ai laureati che non lavorano l'accesso al feedback di tipo manageriale. Potrebbe anche essere utile valutare le competenze trasversali in diversi contesti aziendali e professionali e organizzazioni private e pubbliche.

La differenziazione tra le competenze trasversali formate nel contesto universitario e quelle richieste dai datori di lavoro, non sono totalmente consensuali o almeno non sono descritte allo stesso modo dall'ambito accademico del professionista. Anche il grado di importanza che viene dato ad alcune competenze dall'Università non è lo stesso che viene dato in azienda. Per questo motivo, è probabile che le università producano competenze che non sono di grande rilevanza nella vita lavorativa. Inoltre, in molti casi il datore di lavoro potrebbe non credere che questa competenza sia acquisita dallo studente in quanto non si riflette chiaramente nel curriculum di studi.

Recentemente sono stati compiuti sforzi per integrare le competenze trasversali nei curricula in alcuni settori, come le ITC (Noll & Wilkins 2002), ingegneria (Oladiran et al. 2011); assistenza infermieristica (Waite & McKinney 2016) e formazione degli insegnanti (Nganga et.al. 2014; Tynjälä et.al. 2016) e economia. Nella maggior parte di questi casi sono state selezionate 3-5 competenze trasversali che di conseguenza sono state addestrate in una o più unità di studio. Alcune ricerche hanno persino mirato a misurare i risultati. Questi esperimenti dimostrano che ci sono diverse sfide per le università nel facilitare l'apprendimento delle competenze trasversali. In primo luogo, la conoscenza delle cruciali competenze trasversali in ciascuno dei rispettivi settori. In secondo luogo bisogna interrogarsi su quali metodi di facilitazione sono più appropriati per produrre queste abilità. La terza questione, sempre per le università, è sul tema della valutazione dello sviluppo delle competenze trasversali in modo obiettivo e replicabile.

La ricerca, in maniera dinamica apre una serie di problemi alla base degli studi futuri. Da un lato, è necessario avere accesso alle tassonomie delle competenze

trasversali necessarie convalidate sia dall'università sia dall'organizzazione del datore di lavoro. D'altra parte, dobbiamo progettare una serie di potenziali competenze trasversali in relazione ai lavori richiesti dalle aziende e al loro grado di necessità in base al profilo.

In secondo luogo, è necessario sviluppare le soft skills nel campo accademico. Di conseguenza, lo studente di oggi può essere il dipendente di domani più completamente integrato nell'azienda secondo le esigenze di questo e con le conoscenze necessarie, per soddisfare sia le aspettative dell'azienda sia le aspettative e le preoccupazioni del lavoratore stesso.

10. IMPATTO E LIMITI

La ricerca, allo stato attuale, presenta la necessità di essere ampliata e ridiscussa, confrontando i tre campioni, italiano, portoghese e finlandese attraverso entrambe le misure (qualitativa e quantitativa). I manager portoghesi, ben descritti dai dati, hanno bisogno di dare valore alle proprie skills, argomentando con la propria voce la storia professionale di ciascuno. Il gruppo dei manager finlandesi, patendo invece dalle descrizioni argomentative rispetto al significato e al potenziale di sviluppo delle competenze trasversali, possono implementare la nostra ricerca fornendo dati standardizzati per un confronto completo ed esaustivo con il gruppo italiano e portoghese.

Per il lavoro svolto sino ad ora possiamo affermare che l'esperienza gioca un ruolo fondamentale nel determinare i livelli di soft skills. Rispetto ai dati del BIP, per il gruppo dei manager italiani, gli anni di esperienza professionale sono correlati positivamente con le skills Capacità di stabilire contatti e Orientamento al team, due competenze della categoria sociale che sottolinea la propensione dei professionisti italiani alla creazione di networks perché come afferma Andrea Ily (2012) "*competere è collaborare*¹⁸⁵". I manager portoghesi invece, attraverso l'esperienza riescono ad implementare la skill della socievolezza, importante nella creazione di un ambiente collaborativo e propositivo. Il settore professionale influenza le scale analizzate soprattutto per i manager italiani, che oltre ad indicare se appartenessero al settore pubblico o privato, hanno anche specificato il tipo di attività svolta. Per i portoghesi la skills Orientamento all'azione è una competenza chiave che determina differenze di comportamento professionale proprio rispetto al pubblico e al privato, dove, per la natura organizzativa finalizzata alla creazione di utili, riporta livelli maggiori. Per il campione italiano l'ipotesi circa l'influenza della variabile genere sull'acquisizione delle soft skills non è confermata in quanto non sono riscontrate differenze significative; discorso opposto per il campione portoghese dove invece la skill Assertività è maggiore nelle donne, mentre

¹⁸⁵ Ily A., Prefazione, in M. Dallochio, F. Perrini, A. Russo, C. Vurro (a cura di), *Creare valore nella supply chain. Modelli di gestione a confronto*, Egea, 2012

Orientamento all'azione e Desiderabilità sociale riportano livelli più alti negli uomini. Le interviste confermano quanto emerso dall'analisi quantitativa in quanto tutte e 21 le skills prese in considerazione riportano punteggi superiori alla media. Il potenziale di sviluppo conferisce notevole importanza all'esperienza, decretandolo come principale canale di acquisizione ed implementazione delle competenze trasversali necessarie all'organizzazione di successo.

Oltre alla letteratura sul fenomeno, un occhio di riguardo va rivolto a grandi gruppi internazionali che si occupano di recruitment e selezione. Dai loro lavori su ampia scala hanno prodotto survey sul ruolo delle soft skills nell'Industry 4.0. ManpowerGroup (2016) nella sua terza edizione dell'indagine Soft skills for Talent, mostra come il problem solving (71%) la collaborazione (62%) e l'orientamento all'obiettivo (59%) siano le tre competenze associate al talento, seguono la gestione delle risorse umane (52%) e la flessibilità cognitiva (46%). In linea con le interviste sui manager italiani e finlandesi è il dato della skills creatività: come per il nostro studio, anche per i professionisti del campione di ManpowerGroup, è ritenuta una competenza importante solo per il 34%. Anche per LinkedIn (2016), socialnetwork internazionale e di carattere professionale, le competenze soft più richieste dalle aziende, che faticano a rintracciare candidati con alti livelli, sono la comunicazione (57,9%), l'organizzazione (56,5%) e il teamwork (56,4%). Un'altra survey condotta da Graduate Management Admission Council (2016) condotta su alunni di programmi di management di università in tutto il mondo conferma che le competenze di maggiore peso anche per gli studenti sono la comunicazione, il problem solving, il critical thinking e il teamwork.

La ricerca esplorativa si pone in un terreno di difficile esplorazione, in quanto il manager sebbene sia una figura studiata nei diversi costrutti psicologici che lo caratterizzano, in particolar modo attraverso la leadership, è una professione in costante mutamento tanto da rendere obsoleta ogni valutazione alla luce dei mutamenti sociali che la influenzano inevitabilmente. I manager del futuro sono sempre più tesi verso il network e una conoscenza digitale che scardina le regole organizzative fino ad ora analizzate. I limiti del nostro lavoro risiedono proprio nella esiguità del campione analizzato: un campione cosiddetto a "palla di neve", creato utilizzando network personali a cui hanno aderito professionisti su base

volontaria. Ovviamente non può essere considerato un campione rappresentativo della popolazione dei manager italiani, ma ci lascia una fotografia che si avvicina molto alla realtà: i manager italiani sono prevalentemente uomini, con molti anni di esperienza lavorativa nella stessa azienda alle spalle e che hanno raggiunto posizioni di comando e coordinamento in età matura. L'ipotesi circa la stretta relazione tra anni di esperienza lavorativa e sviluppo delle soft skills trova conferma in parte nella nostra ricerca, sottolineando comunque l'importanza delle competenze sociali per la figura del manager (i punteggi ottenuti dalle skills sono comunque superiori alla media) in concomitanza con le trasformazioni a cui si sta sottoponendo negli ultimissimi anni. In un articolo del Sole24Ore il Lean Manager viene definito come *“una persona appassionata e tecnicamente capace di guidare il miglioramento continuo in un'organizzazione produttiva ispirando chi lavora con lui a risolvere i problemi e ad implementare soluzioni economicamente sostenibili”* lavorando in prima istanza con le persone, e poi con le procedure e le macchine. Deve essere in grado di massimizzare i flussi di comunicazione all'interno del proprio gruppo di lavoro e per questo conferisce maggiore importanza alla capacità di fare network con i propri collaboratori e tutti gli stakeholder che partecipano al processo produttivo. Minimizzare gli sprechi, per il Lean Manager, vuol dire anche attenzione al capitale umano dimostrandosi capace di gestirlo con estrema sensibilità, decifrando il contesto relazionale che lo circonda motivando le risorse e aumentando il commitment. L'aspetto motivazionale (Herzberg, 1959; Quaglino, 1999; Palumbo, 2010; 2013b), all'interno delle competenze trasversali, è quindi fondamentale, laddove rimanda a una predisposizione a promuovere il benessere complessivo dell'individuo. La competenza si sostanzia poi nella relazione tra soggetto e contesto, come per esempio in rapporto all'ambiente lavorativo: il soggetto è promotore di una relazione positiva con il proprio contesto di lavoro e le competenze trasversali rappresentano un repertorio di abilità riconosciuto socialmente per fronteggiare le richieste dei compiti lavorativi. È possibile parlare quindi anche di intelligenza emotiva¹⁸⁶ intesa come la capacità di una persona di riconoscere le proprie emozioni

¹⁸⁶ Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1997.

L'intelligenza emotiva è stata trattata la prima volta nel 1990 dai professori Peter Salovey e John D. Mayer nel loro articolo “Emotional Intelligence”

e quelle altrui, di comprendere il potente effetto di queste emozioni e di usare tali informazioni per guidare il pensiero e il comportamento nel contesto lavorativo. Orientato al lavoro di squadra, necessita di tessere una rete di contatti funzionale ad aumentare la produttività organizzativa; capace di fronteggiare carichi di lavoro pesanti con successo, non è fortemente orientato all'azione. La scala in questione presenta i punteggi più bassi sottolineando una certa insicurezza (in termini di percezione) rispetto al modo migliore di affrontare un compito, una volta deciso di agire in un certo modo, il professionista indugia per qualche tempo prima di dare inizio all'azione, generalmente tende a non agire d'istinto e spesso, prima di dare inizio all'azione si addentra per lungo tempo in riflessioni meticolose. La cautela nel dare avvio all'azione può essere determinata dal ruolo di responsabilità che svolge all'interno dell'organizzazione, puntando a volgere la propria attenzione verso una pianificazione ampiamente ragionata e nel rispetto dei valori dell'organizzazione.

Senza avere la pretesa di spiegare in modo esauriente un tema così ampio e correlato al cambiamento organizzativo, ci auspichiamo che l'esplorazione condotta sino ad ora solleciti il mondo accademico a formare futuri manager investendo nello sviluppo delle soft skills. Secondo Andrews & Higson (2010) ci sono molte pressioni sulle università per produrre laureati in grado di rispondere ai cambiamenti e alle esigenze complesse dell'ambiente di lavoro contemporaneo. Le definizioni di occupabilità infatti variano a seconda delle capacità dei laureati di adattarsi e utilizzare le loro competenze soft e hard (Andrews & Higson, 2010; Knight & Yorke, 2004)¹⁸⁷. L'occupabilità è un concetto complesso perché varia da lavoro a lavoro e da organizzazione a organizzazione. Tuttavia, le seguenti competenze trasversali sono quelle che risultano essere fondamentali in ogni lavoro:

1. Professionalità
2. Affidabilità

¹⁸⁷ Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate occupabilità, "soft skills" e "hard": uno studio europeo. Istruzione superiore in Europa, 33 (4), 411-422.

3. La capacità di far fronte all'incertezza
4. La capacità di lavorare sotto pressione
5. La capacità di pianificare e pensare in modo strategico
6. La capacità di comunicare e interagire con gli altri
7. Buone capacità di scrittura e comunicazione
8. Abilità nel campo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione
9. Creatività e fiducia in sé stessi
10. Capacità di gestione del tempo
11. La volontà di imparare e accettare la responsabilità

Un obiettivo ambizioso, ma che nasce dall'urgenza concreta di competenze facilmente trasferibili e rinnovabili, svincolate dal contesto e adattabili al contesto stesso.

Oggigiorno alle università si chiede in maniera chiara di promuovere le soft skills negli studenti (Knight & Yorke, 2003; Rao, 2014; Brodin, 2016; Jahnke, Haertel, & Wildt, 2017) attraverso una formazione mirata che coinvolga anche i docenti, come ricorda il Report dell'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI (2016). Da un punto di vista pratico emerge la necessità di una ridefinizione dell'offerta formativa attraverso interventi specifici condotti da professionisti del settore e di attività che accompagnino i giovani al tirocinio formativo (Crebert et al., 2004), senza dimenticare un cambiamento delle modalità didattiche. Inoltre andrebbero incoraggiate attività extrascolastiche, esperienze di studio e formazione all'estero, attività di volontariato, sport, e ripensare i servizi di placement e orientamento (Ciappei & Cinque, 2014). Di grande valore è il nodo della valutazione e certificazione delle competenze, che permetterebbe una loro spendibilità in contesti internazionali e esterni al solo ambito accademico. Tale azione permetterebbe di comprendere la reale efficacia del sistema educativo in risposta alle richieste provenienti dal mercato del lavoro, adempiendo alla cosiddetta terza missione dell'università.

11. CONCLUSIONI

Affermare che le soft skills migliorino i livelli di occupabilità (Kyllonen, 2013), è diventato un assunto imprescindibile per convalidare il nostro intero lavoro. Il capitale umano e sociale, fino ad oggi, sempre espresso attraverso i meri livelli formali di istruzione, nei recenti studi, viene interpretato alla luce del ruolo riconosciuto agli apprendimenti non formali e informali (Di Francesco, 2012). Si è venuta affermando la consapevolezza che una fonte essenziale di sviluppo di apprendimento sia costituita proprio dall'esperienza lavorativa: sia quando sia intenzionalmente organizzata (con specifiche finalità formative) sia quando non segue logiche formative specifiche, ma finalità produttive. Alla luce di tale presa di coscienza si è posta una grande enfasi sui contesti di lavoro quali scenari di apprendimento di competenze. Dal rapporto conclusivo dell'Indagine ALL dell'OCSE, emerge come paesi che presentano livelli di educazione formale simili, si possano differenziare, in modo anche sostanziale, per il livello di effettive competenze acquisite attraverso tali percorsi formali. In termini concreti, i titoli formali di studio possono essere degli elementi di base adeguati in relazioni agli apprendimenti acquisiti, ma non necessariamente rappresentano le competenze intese come capacità di utilizzare tali apprendimenti in relazione ai diversi compiti professionali, determinati da un certo contesto. I percorsi di istruzione e di formazione formale e le rispettive qualifiche, costituiscono un indicatore ancora troppo "debole" delle competenze che caratterizzano la popolazione adulta. Accade spesso che persone che abbiano il medesimo titolo di studio o qualifica, di fatto possano differire sia rispetto alla capacità di "mobilitare" le competenze acquisite in tali contesti formali, sia rispetto alle altre competenze acquisite nei contesti informali e non formali. L'importanza che l'esperienza gioca nella nostra trattazione è la chiave di lettura del panorama complesso della nostra società. Il manager, professionista affermato, con un titolo di studi di livello superiore, attinge al proprio bagaglio di esperienze per poter costruire e poi mobilitare il set di skills

per il successo dell'organizzazione. La ricerca ci conferma che il canale di istruzione formale, da solo non basta a generare competenza, ma che anni trascorsi sul campo permettono di diventare un professionista competente soprattutto da un punto di vista *soft*. Le università italiane non sono pronte a formare futuri manager che sappiano essere buoni leader, che siano in grado creare velocemente il proprio network professionale, comunicativi, assertivi, motivanti, con un forte orientamento al risultato, e lasciano all'iniziativa personale o al training on the job il compito di formare *ad essere*. Contesti come il Portogallo e la Finlandia invece, riescono a garantire ai propri studenti una formazione di stampo pratico che consente loro di misurarsi con le difficoltà dell'ambiente lavorativo già nei primi anni di università. È nell'esperienza quotidiana che i manager implementano le proprie competenze, è dal contatto diretto con gli stakeholder e con i propri collaboratori che accrescono la componente soft del proprio lavoro. I manager italiani coltivano principalmente le competenze sociali, soprattutto la capacità di creare rapidamente relazioni nel proprio ambiente facilitando i meccanismi produttivi del gruppo attraverso una comunicazione assertiva e rispettosa delle opinioni altrui, traggono valore dalla gestione delle proprie risorse aumentando il commitment verso l'azienda di appartenenza. I dati del BIP si allineano con i risultati delle interviste conferendo un ruolo preponderante alle *Personal management skills* e alle *Team management skills*. Il ruolo a "vocazione sociale" svolto dal manager italiano si distanzia da quello portoghese e finlandese che invece emerge per la sua pragmaticità e pianificazione strategica. L'orientamento all'azione è una skill discriminante in quanto connota uno stile professionale teso alla pratica del fare rispetto al contesto italiano dove l'azione sembra ancora indugiare, imbrigliata da retaggi burocratici che complicano il processo decisionale. Ciò che accomuna i tre contesti analizzati è sicuramente la presa di coscienza di un cambiamento che sta investendo il mondo delle organizzazioni e dal quale si può uscire competitivi valorizzando la componente umana delle risorse. L'innovazione, la qualità, e il miglioramento continuo nascono dalle persone e non dalle macchine, e Google, attraverso la ricerca Project Oxygen, condotta sui suoi CEO, lo conferma con forza. L'idea alla base della ricerca è stata proprio quella di trovare una serie di caratteristiche riconoscibili che siano, per dei buoni motivi, quelle che deve avere

un buon manager, in modo da insegnarle al personale già interno a Google, ma anche così da ricercarle nelle future assunzioni dell'azienda.

Google ha cercato di identificare i tratti comuni tra i suoi manager con i rendimenti più alti. Sulla base di ricerche interne, Google ha poi applicato le scoperte ai suoi programmi di sviluppo manageriale. Nel corso del tempo, ha trovato che pubblicizzando e formando i manager su questi principi chiave, sono stati registrati miglioramenti all'interno del team in tutti i punti di vista: produttività, successo, fidelizzazione e infine il benessere. Secondo Google i comportamenti che fanno di un manager un ottimo professionista sono:

1. È un buon coach, investe il tempo e l'energia per istruire anche gli altri componenti del team e crede che possano crescere in skills.
2. Dà potere alla sua squadra e non controlla in modo eccessivo.
3. Deve creare un ambiente di team inclusivo, orientato al successo e al benessere.
4. È produttivo e orientato ai risultati in quanto sono la base per il successo.
5. È un buon comunicatore: ascolta e condivide le informazioni.
6. Supporta gli avanzamenti di carriera e discute le prestazioni.
7. Ha una visione/strategia chiara per il suo gruppo.
8. Ha competenze tecniche fondamentali per dare consigli al team.
9. Collabora con tutti gli altri reparti.
10. Ha potere decisionale.

Un buon manager, per Google, è una risorsa rispettosa dei bisogni dei propri collaboratori, condivide con essi obiettivi e successi, comunica con il gruppo e con gli altri reparti dell'organizzazione, sa delegare senza eccedere nel controllo, ha una buona visione del contesto e riesce a pianificare senza perdere di vista la vision aziendale, è fortemente orientato al benessere organizzativo. Un buon manager mette da parte il successo personale per i successi di tutto il team. Una ricerca durata dieci anni, che vede nella formazione lo strumento per creare innovazione sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno.

Il contesto italiano presenta ancora qualche criticità, soprattutto nel fare carriera, infatti solo dopo una lunga gavetta e dopo aver dimostrato il proprio expertise, il

manager può accedere a ruoli superiori. Non a caso è quasi sempre un manager senior, di genere maschile. L'accesso alla carriera manageriale per le donne risulta essere ancora un tabù. Uno studio de Il Sole 24 Ore, rivela come il confronto delle buste paga sia spietato: non si restringe affatto il divario, che anzi diventa sempre più profondo: un manager uomo guadagna in media quanto 4,57 manager donna. Ci vorranno più di 202 anni prima di raggiungere la parità di retribuzione tra uomo e donna nel mondo, o almeno questo è quello che è stato riportato nel rapporto sul Global Gender Gap del World Economic Forum. L'assistenza all'infanzia a prezzi non accessibili, orari poco flessibili al lavoro e diritti di maternità spesso negati, mancanza di politiche aziendale che vanno incontro alle madri lavoratrici, sono solo alcune delle cause del gender gap.

La rapidità con cui avvengono i mutamenti sociali, stride con i lunghi tempi di carriera manageriale italiana, ragion per cui le organizzazioni faticano a tenere il passo con l'Industry 4.0. Un'organizzazione di successo è un sistema aperto, che fa dell'innovazione la leva strategica per abbracciare il cambiamento, e non soltanto in termini tecnologici, bensì processuali: fare innovazione significa condividere con i propri collaboratori obiettivi, vision, mission aziendale, ascoltare ed integrare punti di vista differenti, puntare sul benessere organizzativo, sulla motivazione intrinseca, sui valori condivisi, sulla propria identità. Un'organizzazione di successo è guidata da manager di successo, ed esserlo non significa fare affidamento alle proprie doti di capi carismatici, bensì alla preparazione tecnica e trasversale che consente di valorizzare le proprie risorse umane. Un'organizzazione di successo è quella struttura integrata che garantisce la trasferibilità del proprio know-how a ciascun membro permettendole di sopravvivere a sé stessa. Prendendo in prestito le parole di un grande teorico come Le Boterf, le persone fondamentali per il successo dell'organizzazione sono quelle: *“capaci di prendere iniziativa e decisioni a livello locale per far fronte ai rischi e agli imprevisti; sono persone capaci di cooperare efficacemente a dei progetti decentralizzati contribuendo all'innovazione alla creazione di valore; sono dei lavoratori che mettono in gioco la loro soggettività nell'interpretazione delle prescrizioni, mettendo l'accento più sui risultati da realizzare che sulle procedure atte a raggiungerli”* (Le Boterf, 2008).

Il lavoro di ricerca presentato ha un valore puramente descrittivo del fenomeno, e al contempo mira a diffondere la consapevolezza, nelle organizzazioni e soprattutto nel mondo accademico, dell'importanza delle soft skills come strumento innovativo che genera a sua volta innovazione. L'educazione ha una responsabilità non di poco conto, nel trasmettere ed insegnare ai manager del futuro il *saper essere*. Troppo spesso si guarda ancora al tecnicismo, come unica via per il successo, dimenticando che il saper essere è diventato la componente complementare del sapere e del saper fare. Questo è il punto focale del discorso: la necessità di avere professionisti completi, che uniscano competenze hard e competenze soft, alla luce del fatto che, come sostiene anche Negrelli, nel capitalismo della conoscenza il lavoro tende a caratterizzarsi sempre più per la prevalente dimensione del "saper essere" rispetto a quella del "saper fare". Inoltre Thurow L.C. afferma infatti che *"la preparazione della forza lavoro è destinata a essere l'arma più importante per la concorrenza del XXI secolo"* e che *"le persone qualificate rappresenteranno l'unico vantaggio competitivo sostenibile¹⁸⁸"*.

L'auspicio del nostro lavoro è un cambio di prospettiva che consideri le persone, come soggetti in grado di mobilitare proficuamente le proprie capabilities nella società, assumendo la consapevolezza del proprio patrimonio di risorse e competenze, in un continuum durante tutto l'arco della propria vita.

Puntare all'intangibile è la soluzione per superare il limite dell'immaterialità della conoscenza.

¹⁸⁸ . Cfr. Auteri Enrico, Management delle risorse umane, Guerini Studio, 2009, Milano, pp.383-387.

CONCLUSIONS

Claiming that soft skills improve employability levels (Kyllonen, 2013) has become an essential assumption to validate our entire work. Human and social capital, to date, always expressed through mere formal levels of education, in recent studies, is interpreted in the light of the role recognized for non-formal and informal learning (Di Francesco, 2012). The awareness has emerged that an essential source of learning development consists precisely of work experience: both when it is intentionally organized (with specific training purposes) and when it does not follow specific training logics, but productive purposes. In light of this awareness, great emphasis has been placed on work contexts such as skills learning scenarios. From the final report of the OECD ALL survey, it emerges that countries with similar formal education levels can differ, even substantially, in terms of the level of effective skills acquired through these formal courses. In concrete terms, formal educational qualifications may be adequate basic elements in relation to the acquired learning, but they do not necessarily represent the skills intended as the ability to use these learning in relation to the various professional tasks, determined by a certain context. The formal education and training courses and their qualifications constitute an indicator that is still too "weak" of the skills that characterize the adult population. It often happens that people who have the same qualification or qualification, in fact, may differ both with respect to the ability to "mobilize" the skills acquired in such formal contexts, and with respect to other skills acquired in informal and non-formal contexts. The importance that experience plays in our discussion is the key to understanding the complex panorama of our society. The manager, an established professional, with a higher level qualification, draws on his wealth of experience to be able to build and then mobilize the set of skills for the success of the organization. The research confirms that the formal education channel alone is not enough to generate competence, but that years spent on the field allow you to become a competent professional especially from a soft point of view. Italian universities are not ready to train future managers who know how to be good leaders, who are able to quickly create their own professional network, communicative, assertive, motivating, with a strong result orientation, and leave to personal initiative or training on the job the task of training to be. Contexts

such as Portugal and Finland, on the other hand, manage to guarantee their students a practical training that allows them to measure themselves with the difficulties of the working environment already in the first years of university. It is in daily experience that managers implement their skills, it is from direct contact with stakeholders and with their collaborators that they increase the soft component of their work. Italian managers mainly cultivate social skills, especially the ability to quickly create relationships in their environment by facilitating the production mechanisms of the group through an assertive and respectful communication of the opinions of others, they derive value from the management of their resources by increasing the commitment towards the company of membership. The BIP data align with the results of the interviews giving a preponderant role to Personal management skills and Team management skills. The role of "social vocation" played by the Italian manager distances himself from the Portuguese and Finnish one which instead emerges for his pragmatism and strategic planning. The orientation to action is a discriminating skill in that it connotes a professional style aimed at the practice of doing compared to the Italian context where the action still seems to linger, harnessed by bureaucratic legacies that complicate the decision-making process. What unites the three contexts analyzed is certainly the awareness of a change that is affecting the world of organizations and from which it is possible to emerge competitively by enhancing the human component of resources. Innovation, quality, and continuous improvement come from people and not from machines, and Google, through Project Oxygen research, conducted on its CEOs, confirms this strongly. The idea behind the search was precisely to find a series of recognizable features that are, for good reasons, those that a good manager must have, in order to teach them to staff already inside Google, but also to search for them in future company hires. Google has tried to identify common traits among its managers with the highest returns. Based on internal research, Google then applied the findings to its managerial development programs. Over time, he found that by advertising and training managers on these key principles, improvements were recorded within the team in all respects: productivity, success, loyalty and finally well-being.

According to Google, the behaviors that make a manager an excellent professional are:

1. He is a good coach, he invests time and energy to educate the other team members and believes they can grow in skills.
2. It empowers your team and does not control excessively.
3. Must create an inclusive team environment, oriented towards success and well-being.
4. It is productive and results-oriented as it is the basis for success.
5. He is a good communicator: he listens and shares information.
6. Support career advancement and discuss performance.
7. Has a clear vision / strategy for his group.
8. Has basic technical skills to advise the team.
9. Collaborate with all other departments.
10. Has decision making power.

A good manager, for Google, is a resource that respects the needs of its collaborators, shares objectives and successes with them, communicates with the group and with the other departments of the organization, knows how to delegate without exceeding control, has a good view of the context and manages to plan without losing sight of the company vision, is strongly oriented towards organizational well-being. A good manager puts personal success aside for the successes of the whole team. A ten-year research that sees training as the tool for creating innovation both inside and outside the organization.

The Italian context still presents some critical issues, especially in making a career, in fact only after a long apprenticeship and after having demonstrated its expertise, the manager can access superior roles. It is no coincidence that he is almost always a senior manager, male. Access to managerial careers for women is still taboo. A study by Il Sole 24 Ore reveals how the comparison of paychecks is ruthless: the gap does not narrow at all, indeed it gets deeper: a male manager earns an average of 4.57 female managers. It will take more than 202 years to reach equal pay for

men and women in the world, or at least that's what was reported in the World Economic Forum's Global Gender Gap report. Childcare at affordable prices, inflexible working hours and often denied maternity rights, lack of corporate policies that meet working mothers, are just some of the causes of the gender gap.

The speed with which social changes take place, clashes with the long Italian managerial career times, which is why organizations struggle to keep up with Industry 4.0. A successful organization is an open system, which makes innovation the strategic lever to embrace change, and not only in technological but procedural terms: making innovation means sharing with your collaborators objectives, vision, company mission, listening and integrate different points of view, focus on organizational well-being, on intrinsic motivation, on shared values, on one's own identity. A successful organization is led by successful managers, and being one does not mean relying on your skills as charismatic leaders, but on the technical and transversal preparation that allows you to enhance your human resources. A successful organization is that integrated structure that guarantees the transferability of its know-how to each member allowing it to survive itself. Borrowing the words of a great theorist such as Le Boterf, the key people for the success of the organization are those: *"capable of taking initiative and decisions at the local level to deal with risks and contingencies; they are people capable of effectively cooperating in decentralized projects contributing to innovation in creating value; they are workers who bring their subjectivity into play in the interpretation of the prescriptions, putting more emphasis on the results to be achieved than on the procedures to achieve them"* (Le Boterf, 2008).

The research work presented has a purely descriptive value of the phenomenon, and at the same time aims to spread awareness, in organizations and especially in the academic world, of the importance of soft skills as an innovative tool that in turn generates innovation. Education has a non-trivial responsibility in transmitting and teaching know-how to future managers.

Too often we still look at technicality, as the only way to success, forgetting that knowing how to be has become the complementary component of knowledge and know-how. This is the focal point of the discussion: the need to have complete

professionals, who combine hard and soft skills, in light of the fact that, as Negrelli also argues, in the capitalism of knowledge, work tends to be increasingly characterized by the prevalent dimension of "*Knowing how to be*" compared to that of "*knowing how to do*". Furthermore Thurow L.C. in fact, he says that "*the preparation of the workforce is destined to be the most important weapon for competition of the 21st century*" and that "*qualified people will represent the only sustainable competitive advantage*". The hope of our work is a change of perspective that considers people, as subjects capable of profitably mobilizing their capabilities in society, assuming awareness of their assets of resources and skills, in a continuum throughout the span of their life.

Aiming for the intangible is the solution to overcome the limit of the immateriality of knowledge.

CONCLUSIONES

Afirmar que las soft skills mejoran los niveles de empleabilidad (Kyllonen, 2013) se ha convertido en un supuesto esencial para validar todo nuestro trabajo. El capital humano y social, hasta la fecha, siempre expresado a través de simples niveles formales de educación, en estudios recientes, se interpreta a la luz del papel reconocido para el aprendizaje no formal e informal (Di Francesco, 2012). Ha surgido la conciencia de que una fuente esencial de desarrollo del aprendizaje consiste precisamente en la experiencia laboral: tanto cuando se organiza intencionalmente (con fines específicos de capacitación) como cuando no sigue lógicas específicas de capacitación, sino propósitos productivos. A la luz de esta conciencia, se ha puesto un gran énfasis en los contextos de trabajo, como los escenarios de aprendizaje de habilidades. Del informe final de la encuesta OECD ALL, surge que los países con niveles de educación formal similares pueden diferir, incluso sustancialmente, en términos del nivel de habilidades efectivas adquiridas a través de estos cursos formales. En términos concretos, las calificaciones educativas formales pueden ser elementos básicos adecuados en relación con el aprendizaje adquirido, pero no representan necesariamente las habilidades previstas como la capacidad de utilizar este aprendizaje en relación con las diversas tareas profesionales, determinadas por un determinado contexto. Los cursos formales de educación y capacitación y sus respectivas calificaciones siguen siendo un indicador "demasiado débil" de las habilidades que caracterizan a la población adulta. A menudo sucede que las personas que tienen la misma calificación o recalificación, de hecho, pueden diferir tanto con respecto a la capacidad de "movilizar" las habilidades adquiridas en tales contextos formales, como con respecto a otras habilidades adquiridas en contextos informales y no formales. La importancia que juega la experiencia en nuestra discusión es la clave para entender el complejo panorama de nuestra sociedad. El manager, un profesional establecido, con una calificación de nivel superior, se basa en su gran experiencia para poder construir y luego movilizar el conjunto de habilidades para el éxito de la organización. La investigación confirma que el canal de educación formal por sí solo no es suficiente para generar competencia, pero que los años pasados en el campo le permiten convertirse en un profesional competente, especialmente desde

un punto de vista suave. Las universidades italianas no están preparadas para capacitar a futuros managers que saben cómo ser buenos líderes, que son capaces de crear rápidamente su propia red profesional, comunicativa, asertiva, motivadora, con una fuerte orientación a los resultados, y dejar a iniciativa personal o capacitación en el trabajo la tarea de entrenamiento para ser. Contextos como Portugal y Finlandia, por otro lado, pueden garantizar a sus estudiantes una formación práctica que les permita medirse con las dificultades del entorno laboral ya en los primeros años de la universidad. Es en la experiencia diaria que los gerentes implementan sus habilidades, es a través del contacto directo con las partes interesadas y con sus colaboradores que aumentan el componente blando de su trabajo. Los managers italianos cultivan principalmente las habilidades sociales, especialmente la capacidad de crear rápidamente relaciones en su entorno al facilitar los mecanismos de producción del grupo a través de una comunicación asertiva y respetuosa de las opiniones de los demás, obtienen valor de la gestión de sus recursos al aumentar el compromiso con la empresa. afiliación. Los datos BIP se alinean con los resultados de las entrevistas, otorgando un papel preponderante a las habilidades de gestión personal y las habilidades de gestión de equipo. El papel de "vocación social" desempeñado por el manager italiano se distancia del portugués y finlandés, que en cambio emerge por su pragmática y planificación estratégica. La orientación a la acción es una habilidad discriminatoria, ya que connota un estilo profesional dirigido a la práctica de hacer en comparación con el contexto italiano donde la acción aún parece persistir, aprovechada por legados burocráticos que complican el proceso de toma de decisiones. Lo que une los tres contextos analizados es, sin duda, la conciencia de un cambio que está afectando al mundo de las organizaciones y del cual es posible emerger competitivamente al mejorar el componente humano de los recursos. La innovación, la calidad y la mejora continua provienen de las personas y no de las máquinas, y Google, a través de la investigación del Proyecto Oxígeno, realizada por sus CEO, lo confirma firmemente. La idea detrás de la búsqueda fue precisamente encontrar una serie de características reconocibles que sean, por buenas razones, las que debe tener un buen manager, para enseñarles al personal que ya está dentro de Google, pero también para buscarlas. en futuras contrataciones de empresas.

Google ha tratado de identificar rasgos comunes entre sus managers con los mayores rendimientos. Basado en una investigación interna, Google aplicó los hallazgos a sus programas de desarrollo gerencial. Con el tiempo, descubrió que al anunciar y capacitar a los managers en estos principios clave, se registraron mejoras dentro del equipo en todos los aspectos: productividad, éxito, lealtad y finalmente bienestar.

Según Google, los comportamientos que hacen de un manager un excelente profesional son:

1. Es un buen entrenador, invierte el tiempo y la energía para educar a los otros miembros del equipo y cree que pueden crecer en habilidades.
2. Potencia a su equipo y no controla excesivamente.
3. Debe crear un ambiente de equipo inclusivo orientado hacia el éxito y el bienestar.
4. Es productivo y orientado a los resultados, ya que es la base del éxito.
5. Es un buen comunicador: escucha y comparte información.
6. Apoye el avance profesional y discuta el desempeño.
7. Tiene una visión / estrategia clara para su grupo.
8. Tiene habilidades técnicas básicas para asesorar al equipo.
9. Colaborar con todos los demás departamentos.
10. Tiene poder de decisión.

Un buen administrador, para Google, es un recurso que respeta las necesidades de sus colaboradores, comparte objetivos y éxitos con ellos, se comunica con el grupo y con los otros departamentos de la organización, sabe delegar sin exceder el control, tiene una buena visión del contexto y logra planificar sin perder de vista la visión de la empresa, está fuertemente orientado hacia el bienestar organizacional. Un buen manager deja de lado el éxito personal para los éxitos de todo el equipo. Una investigación de diez años que considera la capacitación como la herramienta para crear innovación tanto dentro como fuera de la organización.

El contexto italiano aún presenta algunos problemas críticos, especialmente al hacer una carrera, de hecho solo después de un largo aprendizaje y después de haber demostrado su experiencia, el manager puede acceder a roles superiores. No es casualidad que casi siempre sea un manager sénior, hombre. El acceso a carreras gerenciales para mujeres sigue siendo un tabú. Un estudio realizado por Il Sole 24 Ore revela cómo la comparación de los cheques de pago es despiadada: la brecha no se reduce en absoluto, de hecho se hace más profunda: un manager masculino gana un promedio de 4.57 mujeres directivas. Llevará más de 202 años alcanzar la igualdad salarial para hombres y mujeres en el mundo, o al menos eso es lo que se informó en el informe de la Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial. El cuidado de niños a precios asequibles, horarios de trabajo inflexibles y, a menudo, la negación de los derechos de maternidad, la falta de políticas corporativas que satisfagan a las madres trabajadoras, son solo algunas de las causas de la brecha de género.

La velocidad con la que tienen lugar los cambios sociales, choca con los largos tiempos de carrera gerencial en Italia, por lo que las organizaciones luchan por mantenerse al día con la Industria 4.0. Una organización exitosa es un sistema abierto, que hace de la innovación la palanca estratégica para aceptar el cambio, y no solo en términos tecnológicos sino también procesales: hacer innovación significa compartir con sus colaboradores los objetivos, la visión, la misión de la empresa, la escucha y integrar diferentes puntos de vista, centrarse en el bienestar organizacional, en la motivación intrínseca, en los valores compartidos, en la propia identidad. Una organización exitosa está dirigida por managers exitosos, y ser una no significa confiar en sus habilidades como líderes carismáticos, sino en la preparación técnica y transversal que le permite mejorar sus recursos humanos. Una organización exitosa es esa estructura integrada que garantiza la transferibilidad de su conocimiento a cada miembro y le permite sobrevivir a sí mismo. Tomando prestadas las palabras de un gran teórico como Le Boterf, las personas clave para el éxito de la organización son aquellas: *"capaces de tomar la iniciativa y las decisiones a nivel local para hacer frente a los riesgos y contingencias; son personas capaces de cooperar efectivamente en proyectos descentralizados que contribuyen a la innovación en la creación de valor; son trabajadores que ponen*

en juego su subjetividad en la interpretación de las recetas, poniendo más énfasis en los resultados que se lograrán que en los procedimientos para lograrlos" (Le Boterf, 2008).

El trabajo de investigación presentado tiene un valor puramente descriptivo del fenómeno y, al mismo tiempo, tiene como objetivo difundir, en las organizaciones y especialmente en el mundo académico, la importancia de las habilidades sociales como una herramienta innovadora que a su vez genera innovación. La educación tiene una responsabilidad no trivial en la transmisión y enseñanza de conocimientos a futuros managers. Con demasiada frecuencia seguimos considerando el tecnicismo, como la única forma de éxito, olvidando que saber cómo ser se ha convertido en el componente complementario del conocimiento y la experiencia. Este es el punto central de la discusión: la necesidad de contar con profesionales completos, que combinen habilidades hard y soft, a la luz del hecho de que, como también argumenta Negrelli, en el capitalismo del conocimiento, el trabajo tiende a caracterizarse cada vez más por la dimensión predominante de la *"Saber cómo ser"* en comparación con *"saber hacer"*. Además Thurow L.C. De hecho, dice que *"la preparación de la fuerza laboral está destinada a ser el arma más importante para la competencia del siglo XXI"* y que *"las personas calificadas representarán la única ventaja competitiva sostenible"*. La esperanza de nuestro trabajo es un cambio de perspectiva que considere a las personas, como sujetos capaces de movilizar de manera rentable sus capacidades en la sociedad, asumiendo la conciencia de sus activos de recursos y habilidades, en un continuo a lo largo de su duración. vida. Apuntar a lo intangible es la solución para superar el límite de la inmaterialidad del conocimiento.

12. BIBLIOGRAFIA

- Aij, K. H., Visse, M., & Widdershoven, G. A. (2015). Lean leadership: an ethnographic study. *Leadership in Health Services*, 28(2), 119-134.
- Alberici A., *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano 2000
- Alberici, *La possibilità di cambiare*, FrancoAngeli, Milano
- Alberici, Serreri, *Competenze e formazione in età adulta*, Monolite Editore
- Alessandrini G. (a cura di) *Apprendistato, competenze e prospettive di occupabilità*, Pensa
- Alessandrini G. (a cura di) *La formazione al centro dello sviluppo umano*, Giuffrè Editore
- Anderson J.R. (1993), *Psicologia cognitiva e sue implicazioni*, Zanichelli, Bologna.
- Andrews J, Higson H, 2008 Graduate employability,'soft skills' versus 'hard'business knowledge: A European study - Higher education in Europe - Taylor & Francis
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate occupabilità, "soft skills" e "hard": uno studio europeo. *Istruzione superiore in Europa*, 33 (4), 411-422.
- Anthony, S., & Garner, B. (2016). Teaching soft skills to business students: An analysis of multiple pedagogical methods. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 360-370.
- Approcci alla felicità come problema culturale, Prof. Romano Toppan, Università di Verona
- Are You Happy While You Work?, Alex Bryson George MacKerron, *Economic Journal*, 15 Aprile 2015
- Argentero, Cortese, Piccardi (a cura di) *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore
- Aucoin, B. M. (2018). *From engineer to manager: Mastering the transition*. Artech House.
- Autieri E. (1998) *Management delle Risorse Umane*, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
- Baccaleri R., in Capucci (a cura di) *Business, strategia, competenze*, Guerini e associati, Milano 2000
- Ballesteros, A. K., & Chavarria, F. (2016). Human Competencies of an Effective Project Manager: The role of the Professional Bodies of Knowledge and Formal Education Providers in the development of soft skills.
- Barnet R (1994) *The Limits of Competence- Knowledge, Higher Education and Society*, SRHE/The Open University Press, Buckingham.

- Barrick, M.R., Mount, M.K. e Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-29
- Begley, T.M., e Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93
- Beigi M., Shirmohammadi M., 2011. Effects of an emotional intelligence training pro-gram on service quality of bank branches. *Managing Service Quality* Vol. 21 No. 5, pp. 552-567.
- Bell, *The Coming of Post-industrial Society*, 1973
- Biscella M. (2016) Nuove professioni da Industria 4.0, *IlSole24Ore*
- Boam Rosemary, Sparrow Paul; “Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni”; Franco Angeli, Milano 2003.
- BOYATZIS R. E., 2006. An overview of intentional change from a complexity perspective, in “*Journal of Management Development*”, Vol. 25, No. 7, p. 607-623.
- Boyatzis R. E., 2009. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. In “*Journal of Management Development*”, Vol. 28, No. 9, p. 749-770.
- Boyatzis R.E., Batista-Foguet J.M., Guillèn L., Serlavòs R., 2006. Assessing Emotional Intelligence Competencies in Two Global Contexts, in SALOVEY P., MANDAL M., SHANWAL V., EMMERLING R.(a cura di) *Emotional Intelligence: Theoretical and Cul-tural Perspectives*, San Francisco: Nova Science Publishers.
- Boyatzis R.E., Mckeen A., 2006. Intentional change, *Journal of organizational excel-lence*, 25(3), p. 49 – 60.
- Boyatzis R.E., Stubbs E.C., Taylor S.N., 2002. *Learning Cognitive and Emotional*
- Boyatzis, R. E., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. A
- Boyatzis, R., 2001. Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. In: RAVEN, J., STEPHENSON, J. (eds.), *Competence in the Learning Society*. New York, NY: Peter Lang. p. 303 –332.
- Boyatzis, R., Cavanagh K., 2015. Leading Change: Developing Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies in Managers During an MBA Program. In K. V. KEE-FER, J. D.A. PARKER and D. H. SAKLOFSKE

- (eds.). *Handbook of Emotional Intelligence in Education: The Springer Series on Human Exceptionality*. Springer Press
- Boyatzis, R., Goleman, D., 2011 *Esci – university edition*. Technical report.
- Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K., 2000. Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In: BAR ON, R., PARKER, D.A., *The handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., Mckee, A., 2006. *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*. Etas.
- Boyatzis, R.E., 2006 Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18 (supl.), 124-131.
- Boyatzis, R.E., Good, D. e Massa, R., 2012. Social, and cognitive intelligence and personality as predictor of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 191-201.
- Bresciani G. (a cura di), *Capire la competenza*, FrancoAngeli, Milano
- Burisch, M. (1984). Approaches to Personality Inventory Construction. *American Psychologist*, 39, 3, 214–227
- Butera F 2009 *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*
- C.Babbage, *On the economy of Machinery and Manufacture, 1832*, riportato in H. Braverman, *Lavoro*
- Caggiano, V. (2018). Education to leadership: Shakespeare's exempla and soft skills. *Educazione. Giornale di pedagogia critica*, 7(2).
- Caggiano, V. (2018). Soft skills e curriculum universitario: un caso applicato per i laureati di ingegneria. *Educational Reflective Practices*.
- Castellani E., *Soft skill, competenze chiave anche nel futuro*, CEO di Cegos Italy and Cegos Apac
- Castello V, Pepe D (a cura di) 2010, *Apprendimento e nuove tecnologie. Modelli e strumenti*, FrancoAngeli Editore
- CEDEFOP (2009) *European Guidelines for Validating Non-Formal and Informal Learning*
- Centro studi SACE “Keep calm & made in Italy. Rapporto export 2018”
- Cepollaro (2012) (a cura di), *Competenze e formazione*, Guerini e Associati, Milano
- Cherniss, C., Goleman, D., 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey -Bass.

- Chomsky N.(1960), *Le strutture delle sintassi*, Laterza, Bari.
- Ciappei C., Cinque M, (2014) *Soft skills per il governo dell'agire*, FrancoAngeli
- Clarke, M.(2007) *Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts*, in “*Journal of European Industrial Trainig*, n°32/4
- Cocozza A., (2006) *Direzione risorse umane*, Franco Angeli editore
- Cocozza A., *Comunicazione d’impresa e gestione Risorse Umane*, Franco Angeli 2012
- Cohen G. (1987), *Psicologia dei processi cognitivi*, Torino, Centro Scientifico Torinese.
- Cohen, *Tre lezioni sulla società postindustriale*, Garzanti, Milano
- Conejero, J.A., Poza-Lujan, J.L. and Seoane-Sepúlveda J.B. (2015) *Teaching me softly: A Syllabus for a subject on Soft Skills.*, 9th International Technology, Education and Development Conference. Madrid (Spain).
- Dato D. (2015) *Career construction, placement and work engagement. Actuality of labor pedagogy*, Edizioni Centro Studi Erickson S.p.A.
- De Carlo N. A., Maeran R. (2008) *Storia, sviluppo e prospettive professionali in psicologia del lavoro*, in *Psicologia del Lavoro*, Argentero P., Cortese C., Piccardo C., Raffaello Cortina editore
- Dewey J., *Experience and education*, Kappa Delta P.I., 1938 (trad. it.: *Esperienza ed educazione*, Firenze, La Nuova Italia, 1949).
- Duncan GJ, Dunifon R 2012 “Soft-Skills” and long-run labor market success - 35th Anniversary Retrospective
- Economics and Social Interaction. Accounting for Interpersonal Relations*, Benedetto Gui e Robert Sugden, Cambridge University Press, 2005
- Essex, A., Subramanian, N., & Gunasekaran, A. (2016). The relationship between supply chain manager capabilities and performance: empirical evidence. *Production Planning & Control*, 27(3), 198-211.
- Europa 2020: *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 2010
- Evans J. e al (1993), *Human reasoning: The psychology of deduction*, Lawrence Erlbaum Associates, Hove Hillsdale
- Fang X, L, and Koh, S. (2005) *Transition of knowledge/skills requirement for entry-level IT professionals: An exploratory study based on recruiters’ perception*. *Journal of Com-puter Information Systems* 46: 58–70
- Fertonani M.; “*Le competenze manageriali*”; FrancoAngeli, Milano, 2000

- Frasson D 2011 Allenare le competenze trasversali - Apprendimenti e risultati di un percorso formativo, francoangeli
- G. Hamel, "Le grandi sfide per il management del XXI secolo." Hbr Italia, 04-2009
- G. S. Becker, Human Capital, Columbia University Press, New York, 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993
- Gallo A. 2019 learning agility, pensiero prospettico e competenze emotive, i nuovi trend in Rapporto speciale 2019 a cura di Rosamaria Sarno La formazione manageriale in Italia nel 2019
- Gané R.M. (1977), The conditions of learning, New York, Rinehart & Winston
- Giorgio Merli, Senior Advisor di KPMG, Professore di Sociologia d'Impresa all'Università Bicocca di Milano
- Goleman D., 1998, Lavorare con intelligenza emotiva. Ed.Rizzoli, Milano.
- Goleman D., 2000. Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il Lavoro. Ed. Rizzoli, Milano.
- Goleman, D., 1995.Emotional intelligence, Bantam, New York.
- Goleman, D., 1997. Intelligenza Emotiva: che cos'è, perché può renderci felici, Ed. Rizzoli, Milano.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. ,2002. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press, Boston.
- González, J. & Wagennar, R. (2003). Tuning. Estructuras educativas en Europa. Informe Final. Fase I. Deusto: Universidad de Deusto.
- Grandin, John M. "Preparing Engineers for the Global Workplace: The University of Rhode Island." The Online Journal for Global Engineering Education 1.1 (2006).
- Grant, K. P., & Hallam, C. R. (2016). Team performance in a lean manufacturing operation: it takes the will and a way to succeed. *International Journal of Technology Management*, 70(2-3), 177-192.
- Gronlund N., Linn L. (1981), Measurement and evaluation in teaching, McMillan, New York.
- Grugulis, I. & Vincent, S. (2009) Whose skill is it anyway? Soft Skills and Polarization. *Work, Employment and Society* 23(4): 597-615. Kim & al. (Asia)
- Guichard J. (2005). Life-Long Self-Construction. *Inter-national Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 5, Issue 2, pp. 111-124
- Heckman,J. and Kautz, T. (2012). Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*– Elsevier Vol 19, issue 4, 451-464

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. London: Wiley.
- Higgs, M.J., 2004. A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 442-454
- Hossiep, R., Paschen, M., Mühlhaus, O., & Collatz, A. (2003). *BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*. Göttingen: Hogrefe.
- Hunt, J. W., & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22(8), 729-752.
- Hunter, John E.; Schmidt, Frank L.; Judiesch, Michael K. Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75(1), Feb 1990, 28-42.
- IFTF, Institute for the Future (2011). *Future work skills 2020*. Url: http://www.iftf.org/system/files/deliverable/SR-1382A%20UPRI%20future%20work%20skills_sm.pdf (accessed May, 31, 2017)
- Illy A., Prefazione, in M. Dallochio, F. Perrini, A. Russo, C. Vurro (a cura di), *Creare valore nella supply chain. Modelli di gestione a confronto*, Egea, 2012
- Indagine Osservatorio Manageriale Manageritalia 2017
- Intelligence Competencies Through Graduate Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), p. 150 – 162.
- Jena, A., & Satpathy, S. S. (2017). Importance of Soft Skills in Project Management. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(07), 6173-6180.
- Jose-Luis Poza-Lujan, Alberto Conejero, Kai Schleutker. *Soft Skills Boxes*. Jornada de Innovación Docente JIDINF'17 (2017). Universitat Politècnica de València,
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R. e Sheng, S., 2011. Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 25, 78-95
- Krishner P. e al. (1997), The design of a study environment for acquiring academic and professional competence, “*Studies in Higher Education*”, 22 (2), pp. 151-171.
- L'economia della felicità e il paradosso di Easterlin, Vittoria Pelligra, *il Sole 24 Ore*, 15 Settembre 2019
- La pedagogia al lavoro contro l'approccio biopolitico, *Atlante di pedagogia del lavoro* Capitolo 2 – II parte, Alessandrini G. (a cura di)

- Laker DR, JL Powell 2011 The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer - Human Resource Development Quarterly
- Lanford, P. E., & Hunting, R. (1994). A representational communication approach to the development of inductive and deductive logic. In A. Demetriou & A. Efklides (Eds.), *Intelligence, mind, and reasoning: Structure and development* (pp. 91-212), Amsterdam.
- Lavoro e capitale monopolistico: la degradazione del lavoro nel 20 secolo, trad.it., Einaudi, Torino 1978
- Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris
- Lee, Denis M. S., E. Trauth, and D. Farwell, (September 1999), "Critical skills and knowledge requirements of IS professionals: A joint academic/industry investigation." *MIS Quarterly*, v. 19, pp. 313-340.
- Lemoine, *Risorse per il Bilancio di Competenze*, FrancoAngeli, Milano
- Leonzio M., genfeb_2005, Com'è cambiato il lavoro del manager Una "messa a fuoco" sul significato e i confini di un ruolo cruciale per l'azienda, Manageritalia.it Organizzazione pagg16
- Lévy-Leboyer, *Le Bilan de Compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Lipari, *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, FrancoAngeli, Milano
- Loiodice I. (2004), *Non perdere la bussola. Orientamento e formazione in età adulta*, Franco Angeli, Milano.
- Lopez, J. M. R., Sakhel, A., & Busch, T. (2017). The present, exploratory study examined bright-side personality trait (NEO-PI-R and MBTI) and dark-side trait (HDS) differences between middle to senior managers who had, and had not, worked abroad. It also examined the relation of personality trait variables to the duration of time spent abroad. In all 3165 females and 10,068 males aged between 23 and 65 years went to work-related assessment centre... *European Management Journal*, 35(1), 137-139.
- Luciano, A., Olagnero, M. e altri, *Decifrare le differenze. Strumenti di analisi per nuove politiche di parità fra*
- Luciano, A., *Tornei. Donne e uomini in carriera*, Milano, Etas 1993
- Luțaș, M., Nistor, R., Radu, M., & Beleiu, I. (2020). Perceptions Regarding the Profile of an Ideal Project Manager. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 608-622.
- M. Barroso, *Premessa al documento Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 2010
- M. Spatafora, *Una finestra sull'Europa*, Fb, 2015

- Maassen, P. A. (1997). Quality in European higher education: Recent trends and their historical roots. *European Journal of education*, 111-127.
- Mangan, J., & Christopher, M. (2005). Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 178-191.
- Manpowergroup, Università degli Studi di Firenze (2014) Soft Skills for Talent: Indagine ManpowerGroup sulle competenze tra-sversali più richieste dal mercato del lavoro, testo disponibile al sito <http://www.manpowergroup.it>
- Mariani, Tronti e Zeli, L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro: un modello di previsione a breve termine, *Economia e Lavoro* 2001
- Maskell, B. H., Baggaley, B., & Grasso, L. (2016). *Practical lean accounting: a proven system for measuring and managing the lean enterprise*. Productivity Press.
- Maxwell, W., & Gibson, J. (2018). A Positive Change Trinity: Lean, Servant Leadership, and Maine. *Maine Policy Review*, 27(1), 72-78.
- McClelland David C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" Harvard University
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and Entrepreneurship. A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 4, 389-392
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, 737-743
- McClelland, D.C. (1951). *Personality*. NY: William Sloane Associates.
- McClelland, D.C. (1997) *The Achieving society*. Free press, New York
- McClelland, D.C. (1998). "Identifying competencies with behavioral event interviews". *Psychological Science*. 9 (5): 331-339.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215
- Melchiorri C. (Marzo 2020) Breve guida per diventare Smart manager e Smart worker, PUBBLICATO IN CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO, BENESSERE AZIENDALE
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64-74.
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

- Mintzberg H., (1983) Structure in Fives. Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Mitchell, Geana W; Skinner, Leane B; White, Bonnie J. 2010 Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators Delta Pi Epsilon Journal; Little Rock
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L. & Zettinig, P., 2012. The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), pp. 193-210.
- Morin E. 1996 La conoscenza della conoscenza. Tr. it. Raffaello Cortina, Milano
- Moss P, Tilly C, 1996 “Soft” skills and race: An investigation of black men's employment problems - *Work and Occupations*
- Mourshed, M., Patel, J. and Suder, K. (2014). Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work. McKinsey Centre for Government.
- Negrelli, 2005 Le trasformazioni del lavoro: modelli e tendenze nel capitalismo globale, Laterza, Bari
- Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- Nganga, T.K., Yunusa, H.M. and Hashima, N.H. (2015) Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers' Perspectives. *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 186, 835 – 840.
- Nganga, T.K., Yunusa, H.M., Hashima, N.H. (2015), Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers' Perspectives. *Social and Behavioural Sciences*, 186, 835 – 840.
- Nilsson-Lindén, H., Baumann, H., Rosén, M., & Diedrich, A. (2018). Organizing life cycle management in practice: challenges of a multinational manufacturing corporation. *The International Journal of Life*
- Oladiran, M.T., Uziak, J., Eisenberg, J.M., Scheffer, C. (2011), Global engineering teams – a programme promoting teamwork in engineering design and manufacturing. *European Journal of Engineering Education*, 36 (2), 173–186.
- Osservatorio 4.Manager IL LAVORO AGILE “Insight” n° 11 – Febbraio 2020
- Osservatorio Managerial Learning di ASFOR - Associazione italiana per la Formazione Manageriale e CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario (2018-2019)
- Osservatorio manageriale – indagine sui manager 2018
- Palumbo, C. (2006). Andare oltre. Idee per lo sviluppo delle competenze trasversali. Parma: Edizioni Santa Croce.
- Palumbo, C. (2010). Andare oltre 2. Ricerche per lo sviluppo delle competenze trasversali. Parma: Edizioni Santa Croce.

- Palumbo, C. (2011). *Andare oltre 3. Interpretazione del rapporto tra soggetto e mass media*. Parma: Edizioni Santa Croce.
- Palumbo, C. (2013a). *Benessere individuale, organizzativo e sociale attraverso lo sviluppo delle competenze trasversali. il Dialogo*. Agno (Svizzera): Bimestrale delle ACLI (Svizzera), 2, XXIII, 9.
- Palumbo, C. (2013b). *Soft Skills and Job Satisfaction. Two Models in Comparison*. *Universal Journal of Psychology*. Horizon Research Publishing Ltd., Cal., USA, 1, 3, Oct. 2013, 103-106.
- Palumbo, C. (2014) *Sviluppo delle competenze trasversali e benessere individuale, organizzativo e sociale*, in "il Lavoro", Lugano, CFP-OCST, 13-3-2014, p. 11.
- Paschen, M. (1996). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsdiagnostik (BIP)*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum
- Pedrosa, N., & da Silva, L. F. (2019). *A Importância Dos Soft Skills Nas Descrições Das Vagas De Gerente De Projetos De Ti*. *Revista Alcance*, 26(1), 45-60.
- Pellerey M. (2003), *Le competenze individuali e il Portfolio*, La Nuova Italia, Firenze
- Pelligra V., «Mappiness», l'app che misura la nostra felicità-infelicità nel lavoro, *Il Sole 24 Ore*, 21 Luglio 2019
- Piaget J., Guidoni P., Muraro L., Ceruti M., *Introduzione all'epistemologia genetica*, Emme Edizioni, 1982.
- Piccardo C., Colombo L., Benozzo A., (2009) *Cambiamento e sviluppo organizzativo*, in *Psicologia delle organizzazioni*, Argentero, Cortese, Piccardo (a cura di) Raffaello Cortina Editore
- Quaglino G.P. (a cura di) *Autoformazione*, Cortina, Milano 2004.
- Quaglino, G.P. (1999). *Voglia di fare: motivati per crescere nell'organizzazione*. Milano: Guerini & Associati.
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 Aprile 2008, sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)
- Rapporto Speciale 2019 a cura Di Rosamaria Sarno *La Formazione Manageriale in Italia Nel 2019*
- Redomero, T., Caggiano, V., Lujan, J. L. P., & Piccione, V. A. (2019). *Fostering and assessing soft skills of engineering students*. *The International journal of engineering education*, 35(6), 1656-1666.
- Report dell'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI (2016)

- Robles MM, 2012 Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace - Business Communication Quarterly
- Rosemary Boam, Paul Sparrow; “Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni”; Franco Angeli, Milano 2003.
- Rossi A., Il bilancio di competenze, Sviluppo & Organizzazione n°182, Novembre/Dicembre, 2000
- Sarker, M. A. R., Hashim, J. B., Haque, A., Sharif, S. B. M., & Juhdi, N. B. (2019). Soft Skills Practiced by Managers for Employee Job Performance in Ready Made Garments (RMG) Sector of Bangladesh. *Journal of International Business and Management*, 2(4), 01-15.
- Schleutker, K. J., Caggiano, V., Coluzzi, F., & Luján, J. L. P. (2019). Soft Skills and European Labour Market: Interviews with Finnish and Italian Managers. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, (19), 123-144.
- Schulz B, 2008 The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge
- Schwab K. (2016) La quarta rivoluzione industriale, Franco Angeli, Milano
- Serreri P., Bilancio delle competenze, in la formazione verso il terzo millennio (a cura di) C. Montedoro, Edizioni SEAM, Roma, 2000
- Serreri P., Bilancio di competenze, in Lipari D., Pastore S., (a cura di) Nuove parole della formazione, Edizioni Palinsesto
- Shaffer, J. SA. e Postletwhaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized of non contextualized personality measure. *Personnel Psychology*, 65, (3), 445–493
- Slaski, M. and Cartwright, S., 2003. Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, Vol. 19, pp. 233-9.
- Soro G., Acquadro Maran D (a cura di) 2008, Competenze relazionali nelle organizzazioni, Cortina Libreria Milano
- Spencer L.M. e Spencer S.M. Competenza nel lavoro, Angeli, Milano 1995
- Stephenson J., Weil S. (1980), Quality in learning: A Capability Approach in Higher Education, Kogan Page London.
- Struttura e competitività delle imprese multinazionali, Istat
- Thompson, S. (2018). *Coaching for soft-skill development: an action research study with project managers* (Doctoral dissertation, Oxford Brookes University).

- Thompson, S. (2019). The power of pragmatism: how project managers benefit from coaching practice through developing soft skills and self-confidence. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (S13), 4-15.
- Tian, J. (2020, May). What does a Project Manager need to know about soft skills?. In *Modern Economics & Management Forum* (pp. 32-34).
- Tissot P., Terminology of Vocational Training Policy. A Multilingual Glossary for Enlarged Europe, Publications Office, Luxembourg, 2004
- Trad. GOLEMAN D., 2002, Tratto da: "COMPETENCE AT WORK: Models for Superior Performance L. M. Spencer, S. M. Spencer John Wiley NEW YORK 1982"
- Tuffanelli L. (2005), Il portfolio delle competenze, Vol.1, Erickson, Trento.
- Tynjälä, P., Virtanen, A., Klemola, U., Kostianen, E. and Rasku-Puttonen, H. (2016). Developing Social Competence and other Generic Skills in Teacher Education: Applying the Model of Integrative Pedagogy. *European Journal of Teacher Education*, 39(3), 368-387.
- Unioncamere – ANPAL 2018, La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2018. Monitoraggio dei flussi e delle competenze per favorire l'occupabilità
- Valle L. (2019) Advanced Advisor. Da Adriano Olivetti ad Alan Deneault, dal progresso intelligente alla lotta contro la meritocrazia. La forza delle nuove competenze, Lab DFG
- Vu, K. (2016, September). Analysis of a Soft-skill Learning Throughout Life. In *CONFERENCE AT HARVARD* (p. 125).
- Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2010). Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Weick KE 2012 Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work - Human Relations
- Wheeler, R. (2016). Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence. *AALL Spectrum*, 20(3), 28.
- White R.W. (1959), Understanding Intellectual skills, "Instructional Science", 9 (1), 101-127.
- Wikle, T., Fagin, T. (2015) . Hard and Soft Skills in Preparing GIS Professionals: Comparing Perceptions of Employers and Educators, *Transactions in GIS*, 2015, 19(5), 641–652
- Wiley-Interscience publication, Wiley.

- Williams H.W., 2008. Characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emo-tional intelligence, social intelligence and environmental adaptation. *Journal of Management Development* Vol. 27 No. 1, pp. 36-54.
- World Economic Forum (2016) *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.*
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management.*