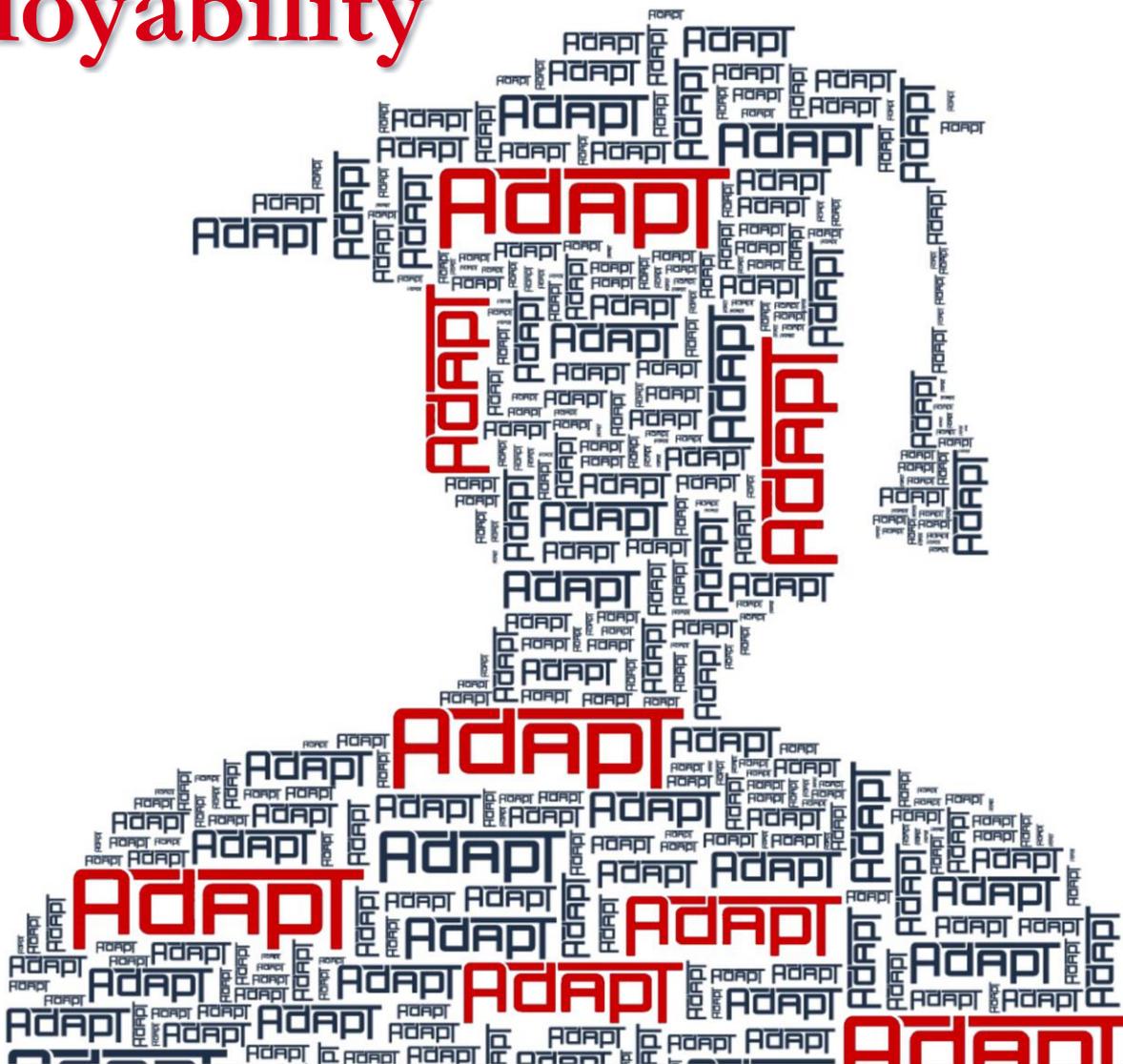


Lezioni di Employability



Un nuovo modo di fare università

a cura di
Eliana Bellezza

 @ADAPT_Press @adaptland @bollettinoADAPT

Lezioni di
Employability

Un nuovo modo di fare università

a cura di
Eliana Bellezza

INDICE

Parte I

SI IMPARA PER LA VITA NON PER LA SCUOLA

Beatrice Arduini, Veronica Capra, <i>Si impara per la vita non per la scuola</i>	3
Valerio Federici, Maryna Kozlova, Giovanni Prodan, <i>Non è sufficiente parlare dei giovani, occorre anche ascoltarli</i>	8
Giada Baraldi, Alba Castiello, Erica Luppi, <i>Le mancate risposte dei giovani figlie (anche) dei mancati esempi degli adulti</i>	14
Valerio Federici, Ugo Malferrari, Lisa Zanella, <i>Il filo conduttore dell'apprendimento: le persone</i>	17

Parte II

UNA FORMAZIONE CHE PARTA DALLA PERSONA

Martina Ori, <i>Insegnare a scrivere un CV per progettare il futuro degli studenti ed educarli al "pensiero alternativo"</i>	21
Eliana Bellezza, <i>Iniziamo con l'imparare a scrivere il curriculum vitae</i>	24
Lilli Casano, <i>Giovani e lavoro in Italia, attraverso l'analisi di 170 CV di studenti universitari</i>	27
Eliana Bellezza, <i>Quando gli esempi vengono dai giovani e dalla musica</i>	30

Parte III

COSA CHIEDONO I GIOVANI ALL'UNIVERSITÀ

Claudia Floreani, <i>Non per quello che insegnate, ma per come lo insegnate sarete ricordati dai vostri studenti</i>	35
--	----

Marcello Puorro, <i>Buoni comportamenti che creano una buona prassi: una università nuova è possibile</i>	38
Elena Zini, <i>Quello che gli studenti chiedono alla università: una finestra sulla realtà</i>	41
Cristina Inversi, <i>Una lezione irlandese</i>	44
Matteo Monetti, <i>Racconti da Madrid. Cosa rimane di un Erasmus, tra sfide e competenze</i>	47
Eliana Bellezza, <i>L'ennesima occasione perduta, le università italiane alla prova del placement</i>	51
Emanuele Dagnino, <i>Il contributo delle università alla grande trasformazione del lavoro</i>	54
Eliana Bellezza, <i>Via di fuga dall'università</i>	58

Parte IV

DALLA SCUOLA AL LAVORO: L'ALTERNANZA

Sonila Daja, <i>Vi racconto la mia versione dell'alternanza</i>	63
Sonila Daja, <i>L'alternanza e il patto di fiducia tra i giovani ed il mondo</i>	66
Matteo Monetti, <i>Racconti da Federalberghi. Il valore di un tirocinio di qualità e dei luoghi formativi</i>	68
Lilli Casano, <i>Dottorato, occupabilità, imprese, innovazione: appunti sul metodo</i>	73
Martina Ori, <i>Quando Ph.D. significa imprenditorialità</i>	79
Carlotta Piovesan, <i>Il sistema duale di apprendistato tedesco: il caso Audi</i>	82
Francesco Nespoli, <i>Alta formazione e ricerca: il futuro è nell'apprendistato</i>	86

Parte V

REPUTAZIONE DIGITALE, COMPETENZE, MESTIERI

Carlotta Piovesan, <i>Partiamo dalla reputazione digitale</i>	93
Alberto Cammarota, <i>Se vuoi fare il concertista... non nascere in Italia!</i>	96
Martina Ori, <i>Mettere a fattor comune le competenze individuali</i>	99
Martina Ori, <i>Management e leadership, le competenze di un ricercatore</i>	102

Alberto Cammarota, <i>La mia vita passata a studiare da concertista. Tutto da buttare?</i>	105
Carlotta Piovesan, <i>Social recruitment: il futuro del placement</i>	107
Emanuele Dagnino, <i>Quando domanda e offerta si incontrano on line. Ecco il futuro dell'e-recruitment</i>	111
<i>Notizie sugli autori</i>	115

Parte I

**SI IMPARA PER LA VITA
NON PER LA SCUOLA**

Si impara per la vita non per la scuola

di Beatrice Arduini e Veronica Capra

Tag: #DirLav2013 #Marchesini #giovani #università

Quando si parla di “futuro” si parla di giovani. Si parla di noi. Eppure la voce dei ragazzi non si sente quasi mai.

Il futuro, per noi ventenni, è sinonimo insieme di speranza e di preoccupazione. È una incognita, e come tale inquieta e spaventa ma è anche l'occasione che abbiamo per realizzarci pienamente. A noi tocca scegliere con quale sentimento, con quali colori e quanta energia disegnare la rotta.

Tutte le generazioni che ci hanno preceduto hanno vissuto questa situazione. Pensare a come “diventare grandi”, rincorrere i propri sogni per costruire una strada personale e di successo.

C'è chi a vent'anni ha già in mente quale sia la propria aspirazione, chi ha mille dubbi, chi ha scelto un sentiero per necessità, e chi ha cambiato e cambia idea più volte. Proprio per questo ogni storia è diversa: c'è chi ha potuto e può scegliere liberamente e chi ha dovuto e deve fare sacrifici molto grandi per ottenere ciò che desidera.

Per un giovane di venti anni la parola sacrificio non è usuale e in una situazione così critica come quella attuale, quando l'allarmismo e la disperazione sono mediaticamente di moda, è difficile reagire ed essere pronti al cambiamento; ciò richiede impegno e l'impegno è sacrificio.

Anche noi studenti universitari, che abbiamo già fatto una scelta decisiva per il nostro futuro optando per specializzarci in un settore piuttosto che in un altro, viviamo spesso ancora in un limbo di incertezza rimandando a

domani il momento dell'indipendenza, dell'incontro vero con il lavoro e con la vita. Ci sentiamo più al sicuro correndo meno rischi, e così aspettiamo a partire davvero.

Davanti a noi non c'è molto che ci spinga a “diventare grandi”. La scuola, l'università non ci spronano al cambiamento. La scuola ci appare ferma, statica. L'università ci chiede di prepararci e di studiare grossi libri nei mesi che precedono il giorno del fatidico esame, giorno in cui dimentichiamo tutto ciò che abbiamo appreso. Il voto sul libretto è il solo premio che ci interessa. E le cose normalmente procedono bene così, fino a quando con la corona di alloro in testa cominciamo a cercare un lavoro. E quel giorno la maggior parte di noi si sente sperduta, impreparata e in ritardo.

Il futuro, il lavoro, sono parole di cui abbiamo quasi paura. Vediamo lontano il momento dell'incontro con il mondo vero e aspettiamo, privi di strumenti e attrezzature adeguate, di capire come giungere preparati.

Tuttavia il torpore e la titubanza dei ventenni, talvolta, si dissolve. E può accadere senza troppi miracoli, quando qualcuno di più esperto e più grande di noi, ci invita a esprimere la nostra idea sul mondo e sulle cose che accadono. È accaduto quest'anno, in un corso di diritto del lavoro nel dipartimento di Economia Marco Biagi. Abbiamo deciso di partecipare attivamente ad alcune lezioni di diritto del professor Tiraboschi e per la prima volta ci siamo sentiti i protagonisti.

Alle prime lezioni, davanti al continuo invito del professore ad esporci, a pensare, ad intervenire, qualcuno di noi ha chiesto quale fosse la direzione che stavamo percorrendo. Eravamo troppo abituati ad ascoltare informazioni, nozioni e ci sembrava quasi scontato che potessimo ricevere il sapere senza metterci in gioco. In questo corso la prospettiva è cambiata, radicalmente. Siamo stati posti al centro delle conoscenze indirizzate: per studiare il diritto del lavoro siamo partiti da noi, dalle nostre storie e dai nostri *curricula*. Dalla lettura delle esperienze che ciascuno ha fatto, abbiamo capito che la costruzione di un percorso professionale e di “saperi” è inconsapevolmente svolta sin dai banchi di scuola, cercando di recuperare e porre a sistema competenze da ogni tipo di esperienza vissuta.

Le competenze, quelle che rendono una persona effettivamente occupabile, non si coltivano solamente studiando libri e imparando nozioni. Il passo più

importante è saper trasformare quelle informazioni in qualcosa di concreto, saperle adattare ai contesti, avere le condizioni per capirne l'utilizzo reale.

Il giovane leone che c'è in ogni ragazzo di vent'anni, che sembrava sopito, si è destato e la classe 2013 di diritto del lavoro ha iniziato a creare una rete di contatti utilizzando Twitter (#DirLav2013), vedendo in essa una opportunità per affacciarsi al mondo e per comunicare tra noi. I cinguettii che alle volte leggiamo e le indicazioni che il professore e i colleghi ci inviano, possono stimolare riflessioni che spesso abbiamo timore di esprimere nelle aule universitarie.

Le novità didattiche di un nuovo modo di fare università non sono finite. Abbiamo avuto la possibilità di visitare alcune aziende, calpestando il suolo dove il lavoro vero si esprime, vedendo le dinamiche dei sistemi produttivi. Abbiamo invitato in aula responsabili delle risorse umane di imprese affermate, ascoltato il racconto del percorso formativo di chi prima di noi ha studiato e si è formato nel nostro dipartimento, colloquiato con esponenti della realtà sindacale e studiosi di previdenza.

Tra queste esperienze, il 26 novembre scorso abbiamo accolto in aula il Cavaliere Vainer Marchesini, imprenditore modenese di un'azienda presente in diversi settori e in tutti e cinque i continenti, la WAM group. Alcuni di noi hanno studiato la vita del cavaliere nei giorni che hanno preceduto l'incontro allo scopo di presentarlo alla classe e di cogliere il senso di questa lezione differente dalle altre. **Perché chiamare in aula il cavalier Marchesini?**

Tra le prime cose che scopriamo di lui è che, pur non avendo mai conseguito una laurea, in mezzo secolo ha costruito un'impresa diramata in 40 paesi. La sua storia personale sembra una favola, nasce nella Modena del 1946, in un'Italia dilaniata dalla guerra. Riceve una primaria educazione presso i frati, che ritiene molto formativa da cui apprende il senso del dovere, il sacrificio e la propensione alla meditazione. Si diploma all'Istituto "Fermo Corni" e parla di questa scelta come se fosse stata "obbligata", perché "i ragazzi non pagavano il biglietto da Soliera a Modena". Tra le passioni, smontare e rimontare motorini: da ciò apprende una grande manualità utile poi per affrontare la sua vita lavorativa.

La curiosità, anima di qualsiasi idea, brilla negli occhi del nostro interlocutore che ci racconta di come, partendo da una coclea – invenzione di Ar-

chimede –, sia riuscito ad innovare il sistema di produzione della stessa costituendo componenti standard che una volta assemblati portano ad una gamma altamente differenziata. Grazie a tanta costanza e a 64 mila lire, il progetto inizia a prender forma all'interno di un garage con soli 3 operai; eppure in 7 mesi la produzione passa da 3 a 15 coclee a settimana.

Inizia così il racconto di una visione di impresa che in pochi anni, complice forse la scelta di un nome tedesco WAM – dove W viene sostituita alla italianissima V di Vainer –, raggiunge la Francia, la Germania, gli Stati Uniti, Gran Bretagna e Singapore. E poi il mondo.

Ad oggi, la WAM o come la definisce lui la «multinazionale tascabile ricca di know how» conta 2.400 dipendenti, 35 centri di vendita e 21 centri di produzione; è inoltre presente in diversi settori quali quello alimentare, chimico, farmaceutico, del trasporto dei materiali in azienda, dei cementi e delle energie rinnovabili.

Nello sguardo del cavaliere abbiamo visto i nostri occhi: quando ha iniziato la sua carriera professionale era un giovane come noi, con passioni concrete e genuine, uno che le sue scelte le ha fatte un po' per sogno e un po' per necessità. Nonostante non abbia ricevuto un'educazione universitaria Marchesini ha sin da subito capito l'importanza del sapere, dello studio e dell'innovazione. WAM group vanta due scuole di formazione professionale in Italia e Cina. Ha inoltre avviato una collaborazione tra università e impresa a Wuxi, permettendo ai laureandi e laureati di avere un diretto accesso nella realtà di WAM GROUP.

Quello che delle sue parole colpisce è che, nonostante sia storicamente difficile fare un parallelo tra gli anni '70 e la situazione economica attuale in cui la domanda calante non incoraggia nuove idee imprenditoriali, la ricetta e la cura di ogni progresso sta nel rinnovamento delle idee e delle energie.

Il paragone darwiniano può sembrare azzardato ma la capacità di adattarsi ai tempi e a volte precorrerli può fare la differenza tra un'impresa che muore e un'impresa che prospera.

Applicando questo alla vita personale e scolastica dei giovani, serve una scuola e una università che sia in grado di preparare i suoi studenti in anticipo per il mercato del lavoro, attrezzandoli di conoscenze, competenze e valori. Noi giovani siamo nella maggior parte dei casi intellettualmente statici, in contrapposizione con un mondo in continuo divenire. Manca la cultura e la

abitudine a fare scelte consapevoli per il nostro futuro che magari comportano sacrifici. Siamo abituati a studiare per il docente, per il voto e non per noi. Siamo timidi nel fare domande. Restii a trovare un lavoro mentre si sta ancora studiando. Intimoriti da esperienze all'esterno.

Sta a noi far iniziare a correre quel leone che abbiamo dentro, cercando di realizzare i nostri sogni, senza demordere alla prima difficoltà. Una maggiore conoscenza di noi stessi, tesa a mettere in luce le attitudini personali, potrebbe orientarci meglio nella scelta della strada da percorrere. Nulla di nuovo, in verità. Già Seneca scriveva al suo allievo Lucilio: «Non per la scuola ma per la vita s'impara».

Dopotutto «il futuro è questa cosa qua, fare le cose, produrre e inventare soluzioni ai problemi. E non arrendersi mai».

Non è sufficiente parlare dei giovani, occorre anche ascoltarli

di Valerio Federici, Maryna Kozlova, Giovanni Prodan

Ci sono articoli che parlano dei giovani, descrivono i loro limiti, le loro potenzialità e le loro mancanze. I giovani, leggendoli, talvolta si arrabbiano, talvolta si ritrovano, talvolta si indignano.

Ai giovani innanzitutto servono occasioni per esporre il proprio pensiero, le proprie idee e per indirizzare positivamente le energie. Non è sufficiente parlare dei giovani, occorre offrire loro spazi per esprimersi.

Ecco tre articoli scritti da giovani studenti di economia dopo aver letto [l'articolo di Claudio Cerasa pubblicato sul Il Foglio](#) del 18 novembre 2014.

Essere impiegabile, essere preparato. Essere giovane

di Valerio Federici

Tag: #lavoro #employability #economia #scuola #impresa #università

Si legge che il lavoro c'è, ma che sono i giovani a non volersi impegnare per trovarlo. Perché abbagliati dal miraggio del pezzo di carta o dall'inseguire sogni fuori portata. Si legge che siano 35.000 gli informatici e i piazzaioli introvabili sul mercato del lavoro. E poi qualcuno smentisce questi dati rilevando che sono cifre non attendibili.

Chi studia economia, rifacendosi allo schema elementare di domanda-offerta di lavoro, precisa che, se ci fosse davvero una richiesta così alta per le professioni vacanti indicate, i datori di lavoro sarebbero disposti ad aumentare gli

stipendi pur di reperirli e si assisterebbe ad una crescita delle retribuzioni. Questo tuttavia non avviene. Non solo: spesso vengono offerti lavori in nero o a condizioni indegne, il che fa presumere invece che esista una così corposa offerta di lavoro che gli “imprenditori” si possano permettere di risparmiare e agire in una economia sommersa.

I giovani ventenni in cerca di lavoro nuotano in un mercato ad altissima concorrenza, sia interna che esterna ai confini nazionali, trasversale a tutti i mestieri e le professioni. A questo si aggiungono mali atavici come l’immobilismo sociale o la mancanza di meritocrazia oggettiva che inchiodano chiunque voglia eccellere. Chi fa il calzolaio oggi ha le stesse probabilità di diventare Ferragamo di quante ne ha un operaio Fiat-Chrysler di diventare CEO del gruppo italo-americano.

Forse non è vero che mancano le qualifiche e forse la questione dello *skills gap* è un finto problema. Chi oggi risulta disoccupato è spesso inserito nel re-gno dell’economia sommersa e contemporaneamente ci sono studi che dimostrano che non vi è una reale differenza di competenze tra chi trova subito un posto di lavoro e chi fatica a collocarsi. Il problema con ogni probabilità è un altro. Guy Standing, economista britannico, afferma che: «Nello schema neo-liberista, la disoccupazione è diventata una questione di responsabilità individuale, quasi che fosse “volontaria”. Si è iniziato a valutare le persone in termini di “impiegabilità”. [...] L’immagine del disoccupato è radicalmente mutata; egli è dipinto ormai come un individuo “non impiegabile”, vittima dei suoi stessi sbagli e per di più incapace di accontentarsi di un lavoro o del salario che gli si offre».

La fotografia è quella di un giovane, uscito da scuola e dai percorsi formativi, non avendo mai lavorato o, in caso contrario, con (finti) stage e quindi poco qualificanti. Il legislatore, quando scrive le norme dedicate al mercato del lavoro, dovrebbe ricordare che il difetto del sistema va rintracciato nella distanza tra i giovani e il lavoro, tra la scuola e l’azienda, tra la teoria e la pratica. Nessuno è all’altezza di svolgere attività a cui non è preparato e per la quale non si è formato.

La cultura del lavoro non si improvvisa ma si costruisce quotidianamente, sin dai banchi di scuola. Investire sui giovani e sul futuro significa avere a cuore la loro crescita consapevoli del rischio che la mancanza di lavoro e di

preparazione crei sempre più squilibri sociali, tensioni, microcriminalità e un sistema previdenziale povero.

Giovani: davvero solo pigiama e aperitivi?

di Maryna Kozlova

Tag: #lavoro #laurea #esperienza #esempi #fatica #università

Una vita tra pigiama e aperitivi? È davvero questo l'universo giovanile come sostenuto dallo chef Colonna, su *Il Foglio* dello scorso 18 novembre, con giudizi lapidari e toni che non paiono ammettere repliche? La verità è che si parla tanto di giovani, ma poco con noi.

Non sempre il mondo degli adulti riesce a capire cosa sta sotto una superficie fatta di stereotipi che sono caricature di una realtà molto diversa. Chi scrive è una studentessa universitaria iscritta al terzo anno di economia a Modena. **Come tanti dei miei colleghi la sveglia è alla mattina presto, per le lezioni universitarie. Poco tempo per stare in pigiama e tanto meno per il classico aperitivo preparato con cura dai nostri grandi chef stellati: pochi soldi per le mani e tanti impegni lavorativi, per pagare gli studi universitari.** Lavori saltuari e occasionali perché questo è quanto offre oggi il mercato del lavoro in Italia, vista la crisi economico-finanziaria che ci affligge già da anni.

Certamente una ristretta minoranza dei miei coetanei, provenendo da famiglie benestanti, perde tempo con appuntamenti mondani, invece di impegnarsi nello studio. Inoltre, l'illusione trasmessa dai media che si possa giungere in breve tempo all'apice della piramide sociale, senza passaggi intermedi di gavetta, contribuisce a non alimentare in noi la "fame" delle generazioni precedenti. Non bisogna però fare di tutta l'erba un fascio.

Studiare è oggi un lusso. Una famiglia normale spesso fatica a guadagnare 1.500 euro mensili. Molti giovani universitari sono costretti a rimboccarsi le maniche accettando, soprattutto, lavori cosiddetti "umili" per giungere alla tanto ambita laurea. Le nostre giornate sono intense e caratterizzate da un ritmo serrato. Ci si barcamena alla meno peggio tra lezioni, studio e turni di lavoro negli orari più disparati.

Vi assicuro che, chi ha intenzione di laurearsi in tempi accettabili, e costruirsi un futuro decente non solo non trova tante occasioni per dormire fino a tardi e concedersi aperitivi ma neppure le cerca.

Oramai ogni giorno si sentono ai notiziari casi di *recruitment* per una decina di posti, ai quali si presentano però migliaia di persone. Noi giovani, quindi, stiamo sempre con le mani in mano? Chi riesce a laurearsi poi, fuori dall'università trova una realtà lavorativa non semplice.

Nella quasi totalità delle offerte di lavoro è richiesta esperienza. Dove la si trova questa famigerata esperienza, se gli unici contatti con il mondo del lavoro non sono andati oltre a stage sottopagati e lavoretti occasionali in nero? A noi giovani dispiace che il nostro paese non riesca più ad offrirci la promessa di un diritto al lavoro come pure afferma enfaticamente la nostra Carta Costituzionale: un Paese formalmente fondato sul lavoro che è un bene che scarseggia e che, anche quando raggiunto, non sempre è accompagnato da adeguate tutele e da una retribuzione dignitosa, sufficiente per mantenere sé e magari pensare ad una famiglia.

Comprendo le provocazioni di Colonna ma ragioni anche da padre e non solo da datore di lavoro: **Quale futuro riserva il nostro bel Paese ai suoi figli, magari ai figli di chi un padre “importante” non lo ha alle spalle?** Una delle poche strade percorribili è emigrare in cerca di nuovi sbocchi professionali e di una maggiore gratificazione economica, senza l'incubo ricorrente della necessità di raccomandazioni e conoscenze per ottenere qualsiasi cosa. **Partiamo da qui, dai mali cronici del nostro mercato del lavoro, e solo dopo parliamo delle colpe e dei vizi, che certo non mancano, di noi giovani.**

Giovani e adulti: nuove alleanze

di Giovanni Prodan

Tag: #lavoro #choosy #bamboccioni #esempi #fatica #università #insegnamento #valori

Oggi i giovani vogliono entrare nel mondo lavoro? I posti di lavoro ci sono, ma sono proprio gli italiani a non voler lavorare.

Recentemente Antonello Colonna, famoso chef stellato e imprenditore romano, ha affermato che i giovani italiani preferiscono evitare i lavori minori e

l'ardua scalata della piramide professionale per ottenere fin dal principio l'occupazione da sempre sognata.

I giovani sono stati etichettati negli anni da politici e noti imprenditori con un mix di termini come bamboccioni, *pigiamados*, *choosy*. L'immagine che ne deriva è quella di giovani pigri, che preferiscono rimanere comodamente a casa piuttosto che accettare mansioni lavorative ai loro occhi degradanti. Questo modo di pensare piuttosto diffuso deriva dal fatto che siamo ancorati all'idea che basti la volontà per avere successo. Nei decenni precedenti la buona volontà e la determinazione erano senz'altro l'unica via per entrare nel mondo del lavoro, ma il contesto economico-sociale odierno non premia più nello stesso modo di prima tale comportamento. **Non è possibile quindi valutare la situazione attuale con la mentalità passata, senza considerare il contesto storico di oggi.**

Forse in parte è vero che la media dei giovani italiani riveli nei fatti meno propensione al sacrificio poiché più abituata a disporre di ogni comodità. Certamente la cultura del "fare fatica" e del guadagnarsi le cose col sudore è meno presente in questa generazione rispetto a quella passata. Quindi probabilmente è vero che esiste una "cultura delle scorciatoie" che porta dritto "in cima alla montagna col paracadute". **Tuttavia questa malsana idea di un facile successo privo di sacrificio e gavetta, è il risultato anche di un comportamento poco esemplare che viene costantemente offerto ai giovani da chi li dovrebbe preparare, aiutare, guidare.** Gli esempi ricevuti dagli adulti, a cui i giovani guardano, ispirandosi ad essi, contribuiscono a far credere, erroneamente, che la fatica vera non premi più e che non porti molto in alto. Ruoli di prestigio assunti senza merito, carriere facili, competizione spietata con colpi bassi e poca onestà. Questo scenario, insieme ad una pur presente cattiva predisposizione dei più giovani, contribuisce a demolire l'attitudine al sacrificio e a rendere non desiderabile la costruzione di un percorso personale faticoso che permetta di crescere sul posto del lavoro.

Molti giovani non si riconoscono nelle etichette che vengono loro affibbiate dai media. Eppure c'è sempre da imparare ascoltando gli altri. Se la mia generazione si guardasse allo specchio vedrebbe preziosissimi valori che forse ha smarrito, per colpa o per disattenzione. I piccoli passi hanno sempre condotto gli uomini verso grandi mete. Ed il sacrificio necessario per realizzare piccole conquiste professionali e personali diventa indispensabile per chiunque voglia provare a costruirsi un futuro. Nello specchio però, dietro ai giovani, ci sono gli adulti, che dovrebbero interrogarsi

sulla qualità della società che offrono alle nuove generazioni, sul loro esempio quotidiano a cui noi giovani guardiamo incessantemente cercando risposte.

Le mancate risposte dei giovani figlie (anche) dei mancati esempi degli adulti

di Giada Baraldi, Alba Castiello, Erica Luppi

Tag: #giovani #lavoro #esempi #DirLav2013 #Marchesini #employability

Cosa pensi di fare dopo la laurea? Come vedi il tuo futuro? A queste domande ci sono ragazzi, tanti, troppi che non sanno rispondere.

Chi pensa ad un giovane di 20 anni o poco più, immagina testa e cuore con idee chiare, con consapevolezza e conoscenza di sé.

Molti adulti, molti educatori sono sorpresi delle nostre non risposte. Gli sguardi confusi circa il nostro futuro sconcertano più di quanto si possa credere. La maggior parte di noi ragazzi, una volta conseguito il diploma, si iscrive ad una facoltà piuttosto che un'altra senza avere un'idea precisa riguardo se stessi, le capacità personali e il percorso desiderato.

La maggior parte di noi è convinta che la scelta di frequentare l'università un giorno possa offrirci l'opportunità di ricoprire un ruolo professionale appagante, prestigioso e ben retribuito. Quel giorno, solo allora, avremo così l'occasione di mettere in pratica le nozioni imparate durante i faticosi anni di università, dando così un senso ai sacrifici fatti durante il nostro percorso di studi.

Questo atteggiamento verso il futuro e prima ancora verso il presente costituisce già un problema. Confidando che arrivi quel giorno, dopo la laurea, in cui sapremo perfettamente quale mestiere o professione abiti in noi, **viviamo gli anni più importanti della formazione da attori non protagonisti.** Il futuro professionale è solo nelle nostre mani, almeno fino a quando studiamo e

questa mancata consapevolezza non ci consente di cogliere ogni occasione come una straordinaria leva per crescere e diventare grandi.

“Aspettando Godot” perdiamo di vista che il percorso di studi è già la migliore “scuola di lavoro”, attraverso la quale testare le nostre attitudini, le capacità di accoglienza del mercato professionale e la coerenza delle scelte fatte.

Solo pochi di noi infatti, all’indomani della laurea, trovano il lavoro dei loro sogni. Per tutti gli altri la realtà, che all’improvviso ci vede protagonisti non attori, non è altro che un mondo fatto di incertezza, disoccupazione, precariato e disillusione: non è sicuramente questo il futuro che desideriamo.

Quindi una idea del futuro, a guardarci bene dentro, possiamo averla.

Possiamo provare a cogliere le occasioni che i percorsi di alta formazione ci offrono e provare ad anticipare le scelte del domani nelle azioni del presente. Perché tuttavia questo cambio di rotta – che è senz’altro personale, interiore e soggettivo – possa pienamente realizzarsi, abbiamo bisogno di esempi.

Esempi di adulti che ci piacciono, il cui mestiere possa appassionarci, i cui gesti quotidiani ci raccontino la straordinaria ed insieme ordinaria bellezza di concorrere con il lavoro al progresso della società in cui viviamo.

Questi adulti sono i nostri educatori, le nostre famiglie, i fratelli maggiori, gli insegnanti, gli autisti degli autobus, i baristi, i negozianti, i bibliotecari, ecc. Tutti gli adulti che incontriamo, che osserviamo nel quotidiano e che ci raccontano pezzetto per volta, come si sta e come si fa quando finisci di studiare. L’occupabilità per noi è non solo un mix di **quante e quali competenze ci rendano impiegabili**, interessanti e validi. È anche esperienza, è prova, è un terreno di esempi da seguire e situazioni da sperimentare.

Abbiamo compreso tutto ciò facilmente, ascoltando le parole di un imprenditore, il cavalier Marchesini, Presidente di WAM Group, che quasi dal nulla ha creato una grande impresa. In una aula di diritto del lavoro, in un dipartimento di economia, abbiamo compreso che, per avere successo, non è necessaria una laurea, se il percorso formativo che comporta è vissuto e recepito da semplici uditori. È necessario che impariamo a prendere in mano le nostre vite, le nostre relazioni, la rete che ci circonda. Da protagonisti, attori, la laurea giusta allora diventa per noi autentica ricchezza.

La prima cosa che ci colpisce quando ascoltiamo un buon esempio di adulto che ci racconta la sua storia di vita e professionale è la passione che ha fondato e continua a fondare le sue azioni quotidiane. Il racconto spesso ci rimanda a difficoltà incontrate nel cammino ma sempre affrontate con costante determinazione e lungimiranza. Chi vuole provare a fare qualcosa di grande, in ogni campo, deve pensare in grande, senza confini, con un pizzico di follia e visione. Capiamo, sempre ascoltando, che non bastano conoscenze per creare ricchezza e valore. Serve innovazione, crescita, investimento in sviluppo e progettazione. Servono idee: alle imprese per brevettare nuovi servizi o prodotti e alle persone, per superare barriere e ostacoli culturali relativi al lavoro e alla collaborazione. Servono competenze, conoscenze applicate al lavoro, alla prassi, alla realtà. Le difficoltà, anche nel nostro percorso universitario e di crescita, non mancano. Numerosi i momenti di scoraggiamento, quelli in cui la forza e l'energia mancano e, in agguato, si intravedono comode strade di precariato, di ripiego, di pigra staticità.

Nessuno a scuola ci dice che non è semplice trovare un lavoro, non è semplice trovare la strada giusta, non è semplice trovare se stessi. La scuola ci educa allo studio ma non al lavoro. E questa mancata educazione è scontata tutta quando poi per la prima volta usciamo dai percorsi di formazione. Viviamo un terremoto interiore dal quale vorremmo essere bravi come Marchesini e la sua azienda, a rialzarci e riprendere con grinta a correre. Incontrare esempi positivi di adulti fa scaturire in noi tanta voglia di metterci in gioco e iniziare a giocare da titolari. Impariamo che è importante esprimere il nostro pensiero, è essenziale interagire con gli altri e creare relazioni solide e importanti per il nostro futuro.

I buoni esempi ci rendono maggiormente consapevoli delle nostre potenzialità. In ognuno di noi si nasconde un bellissimo progetto che ha solo bisogno di essere portato a termine. Solo noi abbiamo gli strumenti per disegnare il nostro futuro. L'università, la scuola rappresentano trampolini di lancio e devono cercare di insegnarci come saltare. Gli adulti devono mostrarci come planare. **Così le nostre mancate risposte diventeranno azioni in grado di parlare per noi.**

Il filo conduttore dell'apprendimento: le persone

di Valerio Federici, Ugo Malferrari, Lisa Zanella

Tag: #apprendimento #università #lezioni #competenze #lavoro #DirLav2014 #Clea2014 #persona

È accaduto che, durante la prima lezione di un corso di diritto del lavoro, uno come tanti della laurea triennale in Economia aziendale, alcune domande poste dal docente sulle nostre scelte, sui nostri *curricula*, sulle nostre aspettative future, abbiano creato smarrimento tra noi studenti.

Che domande sono queste? “Perché siete qui in questo corso? Cosa vorreste diventare da grandi? Perché studiate Economia aziendale?”

Noi, abituati a sederci sui banchi e a ricevere lezioni, nozioni e sapere passivamente, siamo rimasti senza risposte.

È cambiato, quel giorno, l'approccio allo studio cui eravamo soliti, ci è stato proposto un modo nuovo di fare lezione.

Quello che è mutato è l'oggetto dell'apprendimento. Al centro non più la materia, la specificità del sapere. Al centro la persona, noi studenti e le nostre esperienze, la nostra vita. L'insegnamento, il diritto del lavoro, nei giorni di lezione, si è quindi trasformato da un corpo di norme e dettami giuridici in una lente, un paio di occhiali da cui osservare il mondo, la società, il cammino individuale e collettivo. I temi attuali, che leggiamo sui giornali, che affollano i titoli mediatici, sono diventati, da questa nuova prospettiva, un motivo ed una occasione per mettere in discussione se stessi, il proprio modo di prepararsi per affacciarsi al mondo.

Un corso universitario che afferma di avere al centro il lavoro e tutte le sue declinazioni quali, ad esempio, gli obblighi contrattuali, le tutele per le parti e le forme in cui esso può essere organizzato ed espresso, tradizionalmente richiederebbe una significativa mole di studio individuale, contornata da lezioni difficili da digerire e poca motivazione. **Chi si appassionerebbe dovendo studiare mille articoli tecnici e tante riforme?** Eppure, azzardando il paragone con il diritto del lavoro stesso, come spesso il reale anticipa le norme modificandole o disattendendole quando dimostrano di non averlo compreso, anche l'insegnamento, proposto in formato atipico, consente ad una classe vera, somma di quasi duecento individualità differenti, di esprimersi pienamente. Il docente lascia spazio agli studenti che, superando la barriera che li separava dalla cattedra, "fanno lezione". **Giovani universitari, fino ad allora semplici destinatari del sapere, ora lo cercano, lo propongono e lo scompongono.**

Dietro ogni incontro, molto più di una lezione, c'è l'accordo di due volontà: quella di noi studenti di partecipare attivamente al programma da protagonisti e quella dell'insegnante, di proporre un percorso nuovo, che gli consente di assistere ad una pur piccola crescita culturale, formativa ed umana dei suoi allievi. **È un percorso in cui il ragionamento è il principe della soluzione.** È la risposta ad ogni domanda. In tutto questo, perché la realtà è sempre il metro attraverso il quale valutare la qualità di un'azione, trova spazio anche lo sviluppo di una competenza "tecnologica", il cui utilizzo nella didattica richiama i modelli anglosassoni. Lo studio individuale pre-lezione, la preparazione di una presentazione alla classe e il confronto in aula iniziano ad affollare un luogo virtuale, condiviso da tutti e offerto al mondo esterno. Un social network, Twitter, un hashtag #DirLav2014, e presto ciascuno è in grado di condividere appunti, schemi, riflessioni, idee, immagini. Senza troppa consapevolezza, la classe si allarga e si arricchisce di nuovi inter-attori, entrati, ora come maestri ora come allievi, nella nostra classe di diritto del lavoro.

Per noi studenti è un modo innovativo per seguire il processo cognitivo, il proprio, e per imparare a comprendere il senso vero dell'apprendimento: realizzare se stessi, arricchendo e temperando attitudini, abilità e limiti.

Parte II

**UNA FORMAZIONE
CHE PARTA DALLA PERSONA**

Insegnare a scrivere un CV per progettare il futuro degli studenti ed educarli al “pensiero alternativo”

di Martina Ori

Tag: #apprendimento #università #lezioni #competenze #lavoro #employability #cv

Il curriculum vitae, un tempo patrimonio di operatori ed esperti del mercato del lavoro, sta diventando materia di studio e di riflessione anche tra i non addetti ai lavori. Ce ne parla in questi giorni Steve Sarson, professore di storia presso la Swansea University, in un recente contributo dall'emblematico titolo: *Employability Agenda isn't Working* (vale a dire “L’agenda per l’occupabilità non funziona”) apparso sulla rivista *Times Higher Education*. In questo contributo, Sarson tratta il tema dell’occupabilità dei giovani partendo da un esperimento svolto presso la sua università, dove nell’ambito del corso di *Making History* alcune lezioni sono state dedicate alla redazione e analisi critica del CV di ciascuno studente “sacrificando” i contenuti storici e parte del programma tradizionale, mostrando l’efficacia di un metodo educativo che parta dalla realtà e contribuisca a mantenere viva la capacità di “pensiero alternativo” per rendere i giovani “fit-for-purpose”, ovvero più consapevoli e perciò meglio preparati per il mercato del lavoro.

Agli studenti è stato chiesto di redigere il CV da presentare in aula davanti ai colleghi, predisporre un paragrafo in cui indicare le debolezze dello stesso, nonché un piano d’azione per affrontare tali criticità ai fini di una maggiore occupabilità. Il punto di ricaduta non è nuovo, anche se certamente innovativo nell’angolazione di osservazione prescelta e cioè: «**Tradizionalmente le università parlavano di istruzione al fine di istruire, aprendo le menti delle**

persone. Ora si parla di istruzione a fini occupazionali con metodi che in realtà chiudono le menti delle persone».

Una vera e propria lezione di “occupabilità” che aiuta a comprendere le ragioni dei fallimenti delle tante riforme del lavoro e delle politiche occupazionali per i giovani, che dimenticano un dato essenziale e cioè l’importanza di partire sempre dalla persona se davvero si vuole rafforzare la sua posizione sul mercato del lavoro.

La lezione viene dagli Stati Uniti, ma, per una volta, noi italiani non siamo ultimi visto che l’idea di avviare un percorso universitario partendo dai CV dei partecipanti è già stata applicata da qualche anno in Italia nei corsi di diritto delle relazioni industriali nell’ambito della laurea magistrale in Relazioni di lavoro presso l’Università di Modena e Reggio Emilia, e nella scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l’Università di Bergamo.

L’esercizio è semplice e istruttivo e può essere così sintetizzato. Si parte da quello che esiste, gli eterogenei CV dei partecipanti, che vengono utilizzati per costruire il cosiddetto “trombinoscopio” ovvero, e più semplicemente, una bacheca fotografica contenente brevi profili individuali di poche righe. I vari CV vengo poi riscritti secondo una prospettiva di employability volta a tradurre in competenze le conoscenze e le esperienze non solo lavorative ma anche della vita di tutti i giorni, dalla frequenza come volontario della parrocchia del paese all’impegno in una disciplina sportiva a livello semi agonistico che possa indicare disciplina, determinazione, spirito di gruppo.

L’esercizio, una vera e propria lezione di occupabilità, ci consegna uno spaccato della condizione contemporanea dei giovani e della difficile transizione al mondo del lavoro dando loro al contempo l’opportunità di riflettere sulle “debolezze” del proprio percorso e sulla propria carriera.

Ad un gruppo di studenti è stato chiesto di redigere il proprio CV secondo un modello che mettesse in luce essenzialmente tre cose: specializzazioni e ambizioni, formazione (formale e non), esperienze e competenze professionali. Questo *curriculum* si potrebbe riassumere in tre parole: progettualità, coerenza e competenze, intendendo in tali termini, la necessità di costruire con coerenza un percorso di crescita formativa professionale, lavorando con impegno costante all’acquisizione di competenze *hard* altamente specialistiche. Il risultato

di questo esperimento sul campo consente di meglio comprendere dove risiedano alcune delle lacune legate alla occupabilità dei giovani.

Infatti, in riferimento al primo punto, la progettualità, emerge come i giovani raramente abbiano idee precise sulla figura professionale desiderata e sulla specializzazione ambita. Alcuni affermano di non avere alcuna idea né specializzazione in quanto troppo giovani, dopo circa 18 anni trascorsi in percorsi di istruzione e circa 23 anni di vita vissuta. **La progettualità pare essere completamente assente e le figure professionali indicate nei CV risultano sovente molto ampie, prive di qualunque specializzazione.**

In riferimento al secondo punto, la coerenza, nella maggior parte dei casi non pare vi sia una vera e propria direzione ad orientare la scelta dei percorsi di istruzione e formazione. Alcuni studenti si iscrivono a percorsi magistrali di specializzazione in ambiti di cui non sanno nulla, lontani da quanto studiato precedentemente, senza conoscere affatto la materia scelta. **Nulla di male se non fosse che, in non pochi casi, la causalità della scelta nasconde mancanza di una vera vocazione da coltivare.**

Ciò comporta una certa dispersione di energie, perché nonostante la volontà di orientarsi all'interdisciplinarietà, tali "salti" da un percorso all'altro potrebbero finire col rendere la loro preparazione superficiale.

Per quanto concerne il terzo punto, infine, dalle esperienze di lavoro e tirocinio svolte, gli studenti sembrano faticare a vedere quali competenze professionali hanno acquisito che possano successivamente trasferire in altri contesti lavorativi e dare un valore aggiunto.

Le difficoltà dei giovani in termini di occupabilità paiono pertanto derivare anche dall'approccio mentale che questi hanno verso il mercato del lavoro e la carriera, approccio plasmato da percorsi educativi che troppo spesso, come ricorda Sarson, chiudono le menti piuttosto che aprirle.

Ciò nondimeno le recenti esperienze sopra menzionate dimostrano come anche nel nostro Paese, al pari degli Stati Uniti, vi sia una forte spinta a ricercare soluzioni nuove ai problemi occupazionali dei giovani, soluzioni che possono dirsi realmente innovative solo quando partono dalle persone e dalla realtà, intervenendo non tanto su fattori esterni, quanto sulle menti dei giovani e delle future generazioni.

Iniziamo con l'imparare a scrivere il *curriculum vitae*

di Eliana Bellezza

Tag: #curriculumvitae #dirittolavoro #employability #competenze

Cosa è il lavoro? Come lo si trova e come lo si difende? In una lezione universitaria di diritto del lavoro, tra le prime nozioni offerte agli studenti c'è quella del contratto di lavoro. Che non è un contratto come tutti gli altri perché in esso è implicata la persona di chi lavora (M. Biagi, M. Tiraboschi, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2012, § 1).

Quella del contratto di lavoro è una definizione scontata e anche apparentemente ovvia. E tuttavia è difficile spiegarla soprattutto a giovani studenti che ancora non conoscono la realtà del mondo del lavoro. L'oggetto del lavoro infatti è l'insieme delle risorse della persona, intesa come espressione più compiuta dell'individuo nelle sue componenti intellettuale, cognitiva, volitiva e sociale. Per spiegare il lavoro agli studenti, i requisiti del contratto di lavoro e la qualificazione giuridica dei rapporti, nel corso di diritto del lavoro del dipartimento di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, si sta percorrendo una strada sperimentale già da qualche anno testata e che parte proprio dal vissuto dei presenti in aula. Si inizia proprio dagli studenti, dal loro *curriculum vitae* per costruire il corso di diritto, per spiegare le fattispecie giuridiche e capire quale norma applicare, quali tutele esistono, quale lo spazio dell'autonomia contrattuale privata.

Il *curriculum* raccoglie, per definizione, la formazione e anche le prime esperienze professionali svolte, a vario titolo. Dall'analisi dei CV, in sintesi, si ricava un elenco di tipologie di contratti di lavoro ed esperienze di tirocinio che gli studenti hanno sperimentato di persona. Il risultato è un indice di lavoro

simile a quello presente in un manuale di diritto del lavoro con il vantaggio di individuare quali sono le tipologie contrattuali normalmente più utilizzate e di far capire agli studenti che si tratta di qualcosa che li riguarda da vicino. L'esperimento si rivela ancora più utile nella misura in cui consente di costruire insieme un *curriculum vitae* che possa "parlare" alle aziende e rendere il profilo del candidato più interessante. È un modo per integrare lo studio del diritto con lo studio del proprio percorso individuale e formativo, in una prospettiva di maggiore occupabilità futura e consapevolezza di sé e del mondo che c'è intorno.

L'attenzione che i mass media e i blogger dedicano alle modalità di costruzione del *curriculum*, alle sue capacità comunicative in termini di design, contenuto e struttura, mostra la sua valenza strategica in chiave di occupabilità. I contenuti, lo stile, la struttura, l'impostazione e le eventuali omissioni presenti nel CV comunicano all'interlocutore le caratteristiche personali e professionali che rispecchiano il vissuto di ognuno. Il *curriculum*, tuttavia, non è affatto di facile stesura poiché il rischio che si corre è di descrivere un percorso professionale e formativo che non ha "personalità" e non rispecchia quindi nulla del reale bagaglio di competenze, capacità e aspirazioni che la singola persona ha in sé. Facilmente il CV diventa una copia sterile di altri migliaia di CV con percorsi formativi simili, dati anagrafici assimilabili, "desiderata" preconfezionati.

Tutto allora deve partire dalla persona, caratterizzata per definizione da unicità e particolarità che rischia di perdersi in parole ed espressioni standard. Percorsi simili di istruzione, ad esempio, nascondono nella maggior parte dei casi storie di apprendimento totalmente differenti tra loro che il tradizionale *curriculum vitae* non recepisce ma semmai copre omologandole. L'employability rischia quindi di fallire.

Ad esempio, nei percorsi di istruzione secondaria superiore, siano essi liceali, tecnici o professionali, si investono ben 5 anni di studio, vita, esperienza e crescita. Questo certamente non può venire riassunto in una riga che recita «Diploma di liceo scientifico, con votazione...» poiché nulla dice di "come" e di "quanto" ci si è formati in un contesto sociale ed educativo come la scuola. Anche altre esperienze, come la partecipazione a gruppi di rappresentanza scolastica, di classe o di istituto, ad esempio, consentono in età giovanissima l'acquisizione di competenze e capacità allargate, quali l'ascolto, la sintesi, la leadership, l'organizzazione e la responsabilità sociale. Ogni singolo evento forma gli angoli e le pieghe della persona. Così assume sempre più importanza

saper dare spazio, anche all'interno di un breve CV, alle competenze acquisite, descritte e motivate proprio mostrando di aver colto ricchezza da ciascuna esperienza riportata.

“Diploma di tecnico commerciale con indirizzo internazionale e informatico” può diventare, specificando nella sezione delle competenze acquisite: «Negli anni del percorso di istruzione secondaria ho affinato specifiche competenze linguistiche e comunicative in campo commerciale e di marketing acquisendo consapevolezza degli strumenti utili a valorizzare le fasi di vendita dei prodotti. L'indirizzo informatico mi ha altresì consentito di acquisire padronanza di numerosi strumenti informatici, di cui il marketing si avvale per realizzare gli obiettivi desiderati».

Comprendere in che modo realizzare, all'interno di un CV, la desiderabile coincidenza tra attitudini e motivazione personali ed esigenze aziendali richiede elevata consapevolezza della propria personalità, delle aspirazioni e della risorsa umana che si possiede interiormente. Non esistono *form* predefiniti, non possono esistere se si crede nella unicità del singolo e del proprio percorso. Le caratteristiche personali – flessibilità, attitudine a gestire lo stress, positività, perseveranza, pazienza, attitudine ad imparare dagli insuccessi – soprattutto vista la diffusione nei contesti professionali di dinamiche collaborative, cooperative ed orizzontali, devono necessariamente integrare la tradizionale valutazione delle competenze, poiché rappresentano forse il valore aggiunto in grado di differenziare una risorsa e renderla giusta per una specifica occupazione.

Scrivere la propria storia, il proprio CV significa scrivere di sé. Esercizio di razionalità ed emozione, di mente e pancia. Insieme.

Giovani e lavoro in Italia, attraverso l'analisi di 170 CV di studenti universitari

di Lilli Casano

Tag: #cv #giovani #lavoro #competenze #alternanza

Studiosi e operatori del mercato del lavoro ormai concordano: per avere una esatta misura della distanza tra giovani e imprese basta guardare a come i ragazzi affrontano la ricerca di lavoro, dalla stesura del *curriculum vitae* al colloquio. Internet è inondata di vademecum e regole d'oro su come comunicare se stessi e le proprie esperienze, ma a guardare bene “oltre la forma”, **i CV dei giovani italiani raccontano molte cose, più che su questi stessi giovani sul sistema all'interno del quale i loro CV (e i loro percorsi di studio, vita, lavoro) prendono forma.**

In un'aula dell'Università di Bergamo, venerdì scorso, un esercizio di analisi di 170 CV di studenti universitari è stato il punto di partenza di un ragionamento che partendo dal concetto di **employability** ha portato docenti, ricercatori e dottorandi del Dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro a interrogarsi sugli elementi sistemici che nel nostro Paese determinano il drammatico **skills mismatch** di cui ha parlato anche [l'ILO in un recente rapporto](#).

I CV manifestano certamente **una generalizzata debolezza sul piano delle tecniche di redazione**. Queste però non dovrebbero essere affidate ai consigli di *Careers Angels* a volte improvvisati sul web, ma dovrebbero essere oggetto di **attenzione da parte delle istituzioni educative e dei docenti**. Troppo spesso, invece, si registra un totale disinteresse rispetto al collegamento tra i contenuti del percorso didattico e il tema delle competenze necessarie sul mer-

cato del lavoro, tanto che le stesse istituzioni europee accusano da anni il sistema educativo italiano di essere ancora autoreferenziale, mentre da tempo i Paesi più avanzati hanno compreso l'importanza del radicamento delle università e delle istituzioni educative e di ricerca, più in generale, nel loro tessuto economico e sociale (vedi a tal proposito il rapporto inglese [UniverCities, the knowledge to power UK metros](#)).

Altro elemento che emerge chiaramente dall'analisi dei CV è la frammentarietà e spesso il **disordine dei percorsi lavorativi** dei giovani (o meglio di quanti sono entrati "precocemente" nel mercato del lavoro). Certamente emerge la difficoltà di dare coerenza *ex-post* alle proprie esperienze, ma si fa strada anche il dubbio che alla base ci sia in molti casi la **difficoltà (sistemica) di affermare la vera alternanza scuola-lavoro**, quella "virtuosa", in cui le esperienze lavorative sostengono la formazione della persona e la sostanziano, piuttosto che rappresentare "varie ed eventuali" da elencare in fila e magari far scomparire dal CV appena possibile. Emerge cioè l'assenza di una vera alternanza formativa, laddove anche in presenza di percorsi caratterizzati da esperienze di studio e di lavoro, i CV riportano i titoli di studio da una parte e le competenze professionali cristallizzate altrove, nel migliore dei casi.

Nei casi peggiori (e più frequenti) **le competenze nei CV non trovano asilo**, o vengono ingabbiate negli schemi per esse predisposti nel formato europeo di CV senza una particolare opera di autoriflessione. Anche a fronte di esperienze professionali significative, d'altra parte, non è facile far emergere e poi descrivere le competenze maturate in diversi contesti di apprendimento, e anche laddove si riesca, quale valore hanno queste dichiarazioni? Alla base di tale vuoto c'è la scarsissima diffusione di politiche, pratiche e servizi di **validazione e certificazione delle competenze maturate in contesti formali, non formali e informali**, senza i quali ben poco valore avranno i *restyling* di facciata degli strumenti di presentazione, poiché la differenza tra il dire il fare è ben nota ai selezionatori ed un'opera di traduzione delle esperienze in competenze è cruciale al pari dell'opera di conversione dei saperi in pratiche.

Il tema è connesso all'assenza (ancora oggi, a quasi due anni dall'istituzione di un sistema nazionale di certificazione delle competenze con il decreto n. 13 del gennaio 2013) di **un quadro di riferimento condiviso, in grado di collegare standard professionali e standard formativi**, già introdotto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 167 del 2011 e mai compiutamente realizzato. A renderne difficile la realizzazione sono le forti resistenze culturali

opposte non solo dalle istituzioni formative, ma da sistemi di classificazione del personale basati su una definizione statica e anacronistica di mansione, sempre meno in grado di cogliere i contenuti delle prestazioni e misurarne il valore, allineando i profili professionali all'evoluzione della domanda di lavoro.

La natura e le caratteristiche delle esperienze lavorative riportate nei CV raccontano poi chiaramente quanto lavoro dei giovani non venga adeguatamente inquadrato e regolato e quanto distante sia da queste realtà il dibattito sugli **strumenti contrattuali** da promuovere, pure così acceso proprio in nome dei giovani.

Certo il lavoro è un valore in sé, ma anche andando oltre la forma, cosa rimane nei CV dei giovani delle loro esperienze? Quanti di loro sono in grado di valorizzarne almeno il **contenuto relazionale** e il contributo alla creazione di reti di capitale sociale? Si parla molto dell'evoluzione *social* della ricerca di lavoro, delle possibilità oggi offerte dai social network professionali, in grado di mostrare non solo esperienze e competenze ma soprattutto reti sociali, ma quanti ragazzi allegano al CV una lettera di referenze? E quanti di loro sanno davvero “**tenersi in contatto**” (il riferimento è al famoso testo di Casnocha e Hoffman, *Teniamoci in contatto. La vita come impresa*) con conoscenze professionali cruciali per la loro carriera?

Le considerazioni emerse da un semplice esercizio chiamano in causa i pilastri di un efficace sistema di politiche del lavoro, gli stessi richiamati ancora nel rapporto dell'ILO sopra citato e che detta una ricetta tanto semplice quanto difficile da realizzare: «Efficient job placement services, solid labour market information, linkages between training systems and world of work».

Quando gli esempi vengono dai giovani e dalla musica

di Eliana Bellezza

Non ci stupisce leggere dell'enorme consenso e seguito suscitato da X Factor. In una società statica e vecchia, che penalizza in tutti modi i nostri ragazzi, quello dello spettacolo rimane uno dei pochi ambiti, assieme allo sport, dove un giovane può emergere per la forza del merito e del talento per quanto inesperto possa ancora essere.

I concorrenti che si sono alternati sul palco di X Factor hanno avuto quasi tutti una caratteristica comune, che non può sfuggire agli occhi di chi osserva: la giovane età. **Una giovane età permeata di inesperienza, timori, inquietudini e che purtroppo non è un limite insormontabile per il classico “lieto fine”.**

Siamo cresciuti ascoltando favole con il lieto fine, dove il bene trionfa su ogni male. Poi arriva il resto, la vita, la scuola, l'università, il lavoro. E all'improvviso nuovi maestri, vestiti da docenti, da genitori e da adulti, ci insegnano che le cose vanno molto diversamente e fuori dalle favole ci sono libri pieni di difficoltà, di porte chiuse, di sogni spezzati.

Queste disillusioni spesso non ci vengono nemmeno descritte, spiegate, chiarite. Se così fosse forse potremmo difenderci. Invece ci assalgono in modo silenzioso e pericoloso.

Le leggiamo sui volti di chi, intorno a noi, fa un lavoro che non ama, di chi ci appare estraneo al ritmo della propria esistenza, di chi insegna nelle scuole senza vocazione, di chi corre senza amore per il percorso, provando

a raggiungere mete che non saranno mai in grado di regalare la gioia e la realizzazione desiderata.

E cresciamo così, con queste nuove consapevolezze che ci convincono così tanto da indurci a non provare nemmeno a cercare per noi, per la nostra vita, il giusto “lieto fine”.

Questo atteggiamento non è corretto, non va bene, non è giusto né per noi stessi né per tutti i nuovi i giovanissimi “c’era una volta” che ci osservano e cercano di imparare da noi.

E allora alle volte meglio ricominciare da loro, dai più giovani, e lasciare che siano loro a raccontarci del mondo, a mostrarci il giusto modo di osservare le cose. Quello sguardo che abbiamo smarrito. Peccato.

L’arte e la musica sono da sempre un meraviglioso sentiero per trovare se stessi, per allontanarsi da ciò che intorno a noi non ci assomiglia. Il sentiero salvifico che dobbiamo percorrere tutti, in questa fase storica in cui viviamo, nelle nostre singole vite, per provare a modellare quello che abbiamo intorno secondo il nostro meraviglioso “lieto fine”. Vedere un giovane di 18 anni appena, di nome Michele, vincitore della settima edizione di X Factor, su un palco così importante, mostrando equilibrio, compostezza e raffinatezza può insegnare tante cose.

Può parlarci del talento, innanzitutto. Che viene da molte parti osannato e che però, quando c’è, si fa vedere senza troppi effetti speciali. Il talento, come espressione di un dono personale che ciascuno porta dentro sé, si mostra quando le condizioni esterne ed il contesto sono pronti ad accoglierlo. Il mondo degli adulti deve imparare ad osservare i giovani, a darne il giusto spazio perché i loro talenti crescano e si sviluppino, ad ascoltarne la voce ed il pensiero.

Può parlarci dei “toni” e del colore che i nostri atteggiamenti devono adottare. Poche parole urlate, pochi comizi, poco baccano. Tanto esempio, tanto garbo nel comunicare con i più giovani, nell’offrire loro spunti, critiche ed occasioni.

Può parlarci di meraviglia, quella che si respira quando qualcosa inizia, quando un progetto nasce e quando i più giovani si sentono protagonisti, chiamati in prima linea a mettersi in gioco.

Può parlarci di idee, di consenso, di positività. Quello di cui il nostro paese ha bisogno per tornare a sognare. In due parole, “La vita e la felicità”.

Parte III
**COSA CHIEDONO I GIOVANI
ALL'UNIVERSITÀ**

Non per quello che insegnate, ma per come lo insegnate sarete ricordati dai vostri studenti

di Claudia Floreani

Niente di più vero: potrei riportare ogni parola della prima lezione su Giacomo Leopardi della mia vita, e risaliremmo ai remoti tempi della II media, ma chiedetemi di spiegare cos'è la metaforesi (fenomeno della grammatica storica italiana) e dovrei riaprire un manuale, appena chiuso, per darne un'adeguata definizione.

Perché? Tenute da conto attitudini e interesse, che giocano certamente la loro parte, nel corso dei miei studi ho avuto modo di osservare come il **metodo di insegnamento incida notevolmente sull'apprendimento dell'alunno** e come l'approccio del docente con la classe abbia un peso preponderante su quello che i ragazzi manterranno della lezione. Per quanto riguarda l'esempio citato precedentemente, la prima volta che ho incontrato il poeta recanatese mi è stato fatto leggere un suo canto e chiesto di individuare in esso le parole che mi colpivano maggiormente, da lì deducemmo poi la poetica dell'autore; nell'altro caso la lezione si è svolta in maniera frontale e rigida: definizione, uso, esempio.

Il corpo docente assegnato ad una classe è composto da professori molto differenti, qualità differenti, ma spesso il difetto è comune: **l'incapacità di dare una ragione a quella mole di studio che quotidianamente assegnano agli alunni**. Ed è questo il punto chiave: non si può dire ad un ragazzo di quattordici, sedici, diciotto anni che *deve* studiare perché *deve* farlo. Innanzi tutto, perché quelle quattro lettere risultano talmente antipatiche alle orecchie di un

adolescente, che è difficile che faccia effettivamente quello che le segue, e, soprattutto, perché un professore impiegato in una scuola, che guadagna in una scuola, firmando quel contratto di lavoro **ha detto “sì” alla relazione con i giovani**. Se voleva fare il magazziniere, e riempire scatole vuote, poteva cercar impiego da un'altra parte.

L'insegnamento non è un rapporto unidirezionale, da A a B, ma **bidirezionale**: è un continuo scambio tra i due insiemi ricchi ciascuno di elementi differenti.

Il “prof”, dunque, non può pretendere di inculcare nozioni e concetti nella testa del ragazzo, ma dovrebbe innanzitutto mettere in moto le rotelle cerebrali (spesso assopite da velleità, tipiche dell'età, o dalla pigrizia, vero nemico del sapere) e, una volta colto il loro moto, direzionarlo verso la conoscenza, ponendo molta attenzione al mantenimento corretto della rotta.

Non sto dicendo, come Leibniz, che la conoscenza è già in noi, ma che se non si stimola la domanda del **perché** conoscere, **perché** sapere e **perché** scoprire, il ragazzo non memorizzerà mai quello che studia, non seguirà con attenzione mai la lezione, né ascolterà mai, attivamente, la voce dell'insegnante.

Esempio pratico: mi è capitato di tenere una lezione (volgarmente detta “ripetizione”) di latino ad un ragazzo del secondo anno di liceo scientifico. Questo poverino, e uso questo termine perché posso soltanto immaginare la fatica che andava facendo, stava studiando *a memoria* ogni forma di ogni modo, ogni tempo e diatesi del verbo; solo dopo che gli ho mostrato che c'era una via molto più economica ed efficace, che prevedeva l'individuazione del tema verbale e l'aggiunta delle corrispettive desinenze, ha capito che studiare il verbo latino non era un procedimento fine a se stesso, ma permetteva di possedere delle competenze “matematiche” per costruire qualsiasi verbo di tutte le lingue neolatine.

È necessario stimolare la volontà allo studio, altrimenti tutta la fatica del docente (preparare le lezioni, verifiche, interrogazioni, consigli e via dicendo) è futile.

Discorso più ampio vale per le università, soprattutto perché varia da facoltà a facoltà, ma il nocciolo è lo stesso: qui si stanno preparando uomini e donne che domani (e proprio domani, non tra 5 o 10 anni) saranno i futuri lavoratori della nazione, che domani avranno le mani nel mestiere, toccheranno

le macchine, maneggeranno gli strumenti, saranno dipendenti, saranno capi, saranno in gruppo, saranno in proprio.

Quotidianamente si può osservare come pochi docenti ricorrano ad una lezione bidirezionale e come pochissimi studenti, quando se ne presenta l'occasione, siano capaci di coglierla ed intervenire attivamente. Come insegnano i docenti universitari oggi? Come svelano ai ragazzi la realtà che presto affronteranno? L'obiettivo è il coinvolgimento emotivo o quello intellettuale, celebrale, una compartecipazione di menti (giovani e meno giovani) che compiono ricerche sulla realtà culturale, economica, industriale dell'oggi?

Non si tratta qui di cosa si sta insegnando: si potrebbe trattare di bilanci come di grammatica storica, ma **il concetto importante è di come lo si studia**, di come viene proposto “un pareggio o il dittongamento fiorentino”. Si insiste tanto sul far memorizzare nomi e date e poi i ragazzi non sanno ordinarle in maniera razionale. Gli si assegna la “scheda” di come si scrive un tema argomentativo, un saggio d'opinione o un articolo di giornale ma non hanno tesi da poter inserire e sostenere.

Siamo approdati in un'epoca in cui ormai la memoria è propria delle macchine, dove i dati sono reperibili istantaneamente e, forse questo fa un po' male ai nostalgici, la memoria ha cambiato i suoi obiettivi (è memoria di procedimenti, di azioni...); non si può dunque pretendere di insegnare *cose*, ma bisogna svelare i *meccanismi* che stanno dietro la conoscenza di esse, perché questa possa ulteriormente ampliarsi in ogni campo.

Che qualità deve possedere quindi un professore, oggi? Passione, immancabile, perché un ragazzo non crederà mai a quello che il professore dirà se non è quest'ultimo che lo ha studiato, lo ha capito e ha imparato a trasmetterlo nella maniera adeguata; **capacità di adattamento** alla situazione-classe, alla generazione, all'indirizzo (e quindi non si può spiegare Dante allo stesso modo in un liceo classico e in un istituto tecnico, perché se i ragazzi hanno scelto quell'indirizzo è perché hanno degli interessi e delle qualità particolari) e un pizzico di **intraprendenza**, perché ci vuole molto coraggio per affrontare la *professione-professore*, e **non è permessa l'apatia**.

Buoni comportamenti che creano una buona prassi: una università nuova è possibile

di Marcello Puorro

Tag: *#università #giovani #lavoro #DirLav2013 #employability*

Alto tasso di disoccupazione, soprattutto giovanile. Tra le ragioni, come si legge del rapporto McKinsey Italia, l'ancora troppo sporadico e poco riuscito dialogo tra scuola e lavoro, il mancato incontro tra i fabbisogni delle imprese e le competenze dei giovani in cerca di lavoro.

I soggetti coinvolti – studenti, università, aziende – sono pertanto i cardini intorno ai quali può costruirsi un nuovo paradigma di occupabilità, di cambiamento e di ripresa.

Gli studenti, noi, i protagonisti principali del triangolo. Siamo tutti qui, sui banchi delle nostre facoltà, ad ascoltare lezioni convinti di ricevere, in cambio di presenza, le chiavi del nostro futuro. Abbiamo in mente, tutti, solo un obiettivo: superare gli esami, diventare Dottori, diventare qualcuno. Di “essere” grandi, “essere” capaci, “essere” competenti, non sembra interessarci. **Davanti a noi l'università, strutturata per dare insegnamenti e nozioni, maestosa, a cui dare del Lei.**

Infine, **le aziende**, costrette a districarsi tra i cavilli burocratici e insoluti, ad affrontare un ricambio generazionale e tecnologico che non sempre le vede pronte, **avvezze a linguaggi e bisogni così distanti dai manuali accademici di economia.**

Come aiutare il dialogo tra noi tre, tra ogni singolo studente, la sua università e il lavoro?

La risposta non esiste ma ci sono almeno tre comportamenti, che insieme possono fare una buona pratica.

Noi giovani possiamo recuperare dai nostri genitori valori importanti quali l'umiltà, lo spirito di sacrificio, il senso del dovere e la voglia di fare. Questo significa che ogni lavoro merita rispetto e attenzione. Che ogni lavoro può essere svolto con professionalità e a diversi livelli. Che il successo e la riuscita non è dipesa dal tipo di lavoro ma dal metodo, dalla dedizione e dalla passione con cui si svolge. Che non esistono scuole, lavori, persone di serie A e di serie B. **Esistono piuttosto, nelle imprese italiane e in quasi tutte le nostre famiglie, storie personali da cui imparare che crescere è forse il miglior modo per arrivare alla vetta.**

Le aziende, i nostri interlocutori, cercano ma non trovano figure adeguate alle posizioni vacanti, lamentando disallineamento tra competenze richieste e competenze reperite. Le imprese desiderano conoscere di persona i laureandi per ascoltarli e condividere con loro obiettivi e percorsi, cioè opportunità di lavoro per noi giovani e opportunità di crescita e innovazione per loro. **Le aziende potrebbero aprirsi davvero alla scuola, ospitando i giovani, facendo visitare loro le proprie strutture, praticando con loro la lingua delle competenze condivise.**

L'università, infine, può e deve cambiare, iniziando a collaborare in modo stretto con le aziende, attraverso un "Career Office" che non sia solo un centro di raccolta CV, ma che svolga attività di *matching* vero e proprio. Questo può avvenire solo se l'università conosce i propri studenti e li affianca nel loro progetto di crescita professionale. I professori in questo senso svolgono un ruolo fondamentale, infatti sono loro che hanno il contatto diretto con i laureandi, diventando così dei punti di riferimento.

L'incontro di competenze di cui parliamo è innanzitutto un incontro di persone, di storie e di talenti. Per orientare questo *matching* ci vuole conoscenza, valore e apprezzamento.

Le aziende avrebbero così l'opportunità di coltivare i propri futuri *employees* a distanza monitorando la crescita e lo sviluppo accademico di quest'ultimi. Inoltre potrebbe indirizzare l'università in scelte formative differenti in base alle esigenze riscontrate sul mercato.

Per gli studenti i vantaggi sarebbe innumerevoli e forse, finalmente, si potrebbe parlare di ripresa dell'occupazione giovanile.

La buona prassi raccontata, per una felice coincidenza di circostanze favorevoli – alcune imprese disponibili al dialogo, un insegnamento come il diritto del lavoro propenso a valorizzare competenze e formazione delle persone – si è pienamente realizzata. #DirLav2013, l’hashtag che abbiamo scelto per affacciarsi al mondo, è per noi la prova che una nuova università è possibile.

Quello che gli studenti chiedono alla università: una finestra sulla realtà

di Elena Zini

Tag: #università #Esselunga #giovani #lavoro #DirLav2013 #employability

Una finestra sul mondo reale. Questo è quello che noi studenti chiediamo all'università e ai nostri professori. Perché non poter vedere quello che studiamo sui libri? Possibile che uno studente di Economia possa laurearsi senza aver mai visto una azienda nel pieno della vitalità del suo processo produttivo?

Occasioni di questo tipo sono ancora poche, anche in università ben strutturate come la mia. Ed è **un vero peccato perché poi anche solo una visita aziendale può aprirci un mondo nuovo, darci forza e stimolarci negli studi e forse anche aiutarci a capire veramente quello che vogliamo fare dopo l'università.**

È questo quello mi porto dentro dopo la visita con alcuni dei miei colleghi del corso di diritto del lavoro presso il nuovo stabilimento di produzione di Esselunga a Parma. Il nostro ingresso in azienda è avvenuto in mattinata. Abbiamo visionato gli uffici e fatto conoscenza con il personale, molto attento e disponibile nei nostri confronti. Dopo un iniziale *welcome coffe* si è svolta la vera e propria visita agli impianti dello stabilimento.

Il Direttore della funzione produzione ci ha illustrato in modo meticoloso ogni fase del processo produttivo che vedevamo svolgersi davanti i nostri occhi. **Siamo rimasti tutti stupiti dal vedere una produzione così efficacemente organizzata e tecnologicamente avanzata.**

È stata una vera e propria emozione poter vedere con i nostri occhi i processi produttivi tanto studiati in discipline che fanno parte del nostro corso di laurea. **Quando uno studente si trova a studiare sui libri è forse, spesso, troppo orientato a recepire solamente le nozioni e i contenuti propri del testo, senza soffermarsi e chiedersi magari “come avviene nella realtà questo processo produttivo?” o “in che modo, i più semplici prodotti, come il pane, che troviamo quotidianamente in tavola, arrivano fin qui?”.** L’opportunità della visita allo stabilimento di Parma ci ha dato molte di queste risposte.

Dopo la visita ai reparti produttivi, abbiamo avuto un incontro con i dipendenti degli uffici direttivi; qui sono stati discussi approfonditamente le prerogative della gestione aziendale. Abbiamo ascoltato il personale direttivo, che ci ha delineato come avviene la gestione dell’impresa, quali sono le funzioni aziendali e le principali problematiche che sussistono nei processi aziendali.

È stato molto utile e formativo poter discutere con persone altamente qualificate dal punto di vista professionale. Ho trovato oltremodo sorprendente poter calarmi in una situazione che riguardava tematiche strettamente connesse ai nostri studi economici. Sentir parlare direttamente di “gestione strategica”, “funzioni aziendali” e in particolar modo dell’approfondimento legato ai sistemi di gestione del personale, hanno concretizzato tante lezioni svolte in classe.

Il contatto anche solo con una realtà aziendale ha permesso, a noi studenti, di misurarci con il nostro futuro e cioè quei luoghi di lavoro dove dovremo applicare le tante nozioni imparate sui banchi dell’università.

Nel corso della giornata si è creato un clima molto costruttivo tra noi studenti e il personale della azienda: nella sala riunioni degli uffici sembrava quasi di essere in qualche modo tutti “colleghi di lavoro” e di parlare di aspetti aziendali, compresi da ciascuno di noi.

È stata una valida occasione per vedere applicate le politiche di gestione del personale, in particolar modo quando **sono stati affrontati i temi dell’organizzazione del lavoro.**

In questo semestre abbiamo affrontato in classe, durante il corso di diritto del lavoro, tanti aspetti che il professore cercava di contestualizzare nella realtà tramite esempi di qualcosa che però ancora non conoscevamo. Questi casi di studio li abbiamo poi sentiti raccontare direttamente dal Direttore del personale, ed è stato molto soddisfacente per noi ragazzi poter vedere, capire e constatare tutto ciò che abbiamo appreso in materia. **È stata così, nel complesso,**

una vera integrazione tra teoria e pratica che ci ha consentito di allargare l'orizzonte e il nostro senso critico.

Abbiamo concluso la nostra visita con un assaggio dei prodotti forniti direttamente dallo stabilimento produttivo. È stata un'occasione ulteriore per stare a contatto con il personale e intuire come ci si rapporta all'interno di un gruppo di lavoro.

L'esperienza è stata l'applicazione di casi, nozioni, libri che noi studenti avevamo prima soltanto studiato e mai visto concretamente. Inoltre ha rappresentato la possibilità per poter affacciarsi ad un vero e proprio ambiente di lavoro, spaziando dagli uffici direzionali alle linee di produzione. Si è trattato quasi, metaforicamente parlando, di un assaggio della vita vera che potrebbe sperimentare ognuno di noi ragazzi del corso, una volta terminato il percorso di studi.

Ci è stato dato, infine, un prezioso insegnamento: quello di seguire le nostre passioni. È un ottimo consiglio che forse, troppo spesso, oggi si perde di vista; invece è proprio la chiave che ci permette di realizzare ciò a cui aspiriamo. La visita che abbiamo svolto è stata un prezioso incentivo, per continuare ad impegnarci nella speranza di ottenere, un domani, un posto di lavoro appassionante e motivante come quello che abbiamo avuto l'opportunità di vedere.

Una lezione irlandese

di Cristina Inversi

Tag: #università #apprendimento #insegnamento #anglomodel #erasmus #international #studenti #Europa

Affrontare un periodo di studio all'estero è senz'altro una buona decisione per conciliare apprendimento ed esperienze di vita: entrare in un nuovo contesto educativo, con le sue regole e tradizioni, sicuramente dà allo studente una visione più aperta e consapevole della molteplicità di forme di apprendimento e di valorizzazione dello studio.

Ogni società ha le proprie peculiarità derivanti dalla tradizione e dall'eredità del passato: scoprire il sistema scolastico e di insegnamento di un diverso Paese è senza alcun dubbio uno dei migliori modi per comprenderne a fondo la cultura, prima di tutto per il fatto che è proprio il passaggio scolastico ad accomunare ogni cittadino e che i sistemi educativi determinano la capacità di apprendimento e lo spirito critico delle persone.

Attraverso programmi quali l'Erasmus o l'Erasmus Placement sempre più studenti si confrontano con l'adattamento ai sistemi universitari stranieri, spesso molto differenti per struttura ed organizzazione di esami e corsi. A questo punto gli studenti stessi diventano in grado di valutare quale sistema sia più efficace, quale meno, quale sia più coinvolgente ed appassionante, quale invece sia più freddo o impersonale.

Tra i molteplici esempi europei, una lezione interessante arriva sicuramente dai paesi di impronta anglosassone: il sistema universitario irlandese, sostanzialmente figlio del modello britannico, risulta, ad esempio, strutturalmente molto diverso da quello che conosciamo in Italia, sia per l'organizzazione dei corsi, sia per le tecniche di valutazione.

Considerata fondamentale ed imprescindibile è la partecipazione attiva degli studenti durante le ore di lezione, spesso tramite presentazioni elaborate dagli stessi su casi pratici e concreti, oppure partendo da riflessioni su problematiche attinenti all'argomento del corso. Ovviamente, per poter ottenere un buon livello di partecipazione e consapevolezza, è necessario che gli studenti posseggano già una certa dimestichezza con la materia e con le principali tematiche: pertanto, prima dell'inizio del corso, viene consegnato a ciascun partecipante un programma estremamente dettagliato, dove, settimana per settimana, vengono indicate le letture indispensabili da effettuare prima di arrivare in classe e le istruzioni per le eventuali presentazioni.

Nella maggior parte dei casi l'elaborazione delle presentazioni richiede un lavoro di gruppo, e ciò risulta molto importante per la valutazione finale, la quale sarà composta in percentuale da diversi elementi: prestazione durante la presentazione, partecipazione attiva in aula, saper lavorare in gruppo ed un esame finale che può consistere in un breve saggio, una relazione, lo sviluppo e la soluzione di un caso pratico oppure un esame orale (in alcuni casi viene data la possibilità agli studenti di scegliere la modalità preferita).

In alcune occasioni anche la presentazione degli studenti richiede un ulteriore coinvolgimento di chi rimane ad ascoltare: può essere richiesto infatti, ai fini della valutazione, di “controbattere” a quanto esposto dai compagni di corso, fornendo argomentazioni contrarie oppure domande di chiarimento (anche in questo caso è fondamentale una puntuale preparazione alle tematiche che si tratteranno nel corso della lezione).

Al termine della lezione agli studenti viene dato un feedback immediato rispetto alla presentazione e alla qualità del lavoro prodotto: è questo un momento particolarmente importante poiché serve per poter imparare dalle osservazioni ricevute e per avere un confronto diretto con il professore, **il quale è focalizzato sulla valutazione del gruppo, ma anche della persona.**

Ciò accade nei corsi di laurea specialistica e nelle classi dove è numericamente possibile svolgere questo tipo di attività; all'interno dei corsi di laurea triennale, infatti, laddove si trovano classi con un numero di iscritti elevato, vi sono corsi impostati in modo più “tradizionale”, cioè secondo il modello della lezione frontale. Si tratta in questo caso di lezioni brevi (in genere di una o due ore) caratterizzate però dall'attento coinvolgimento degli studenti tramite esercitazioni in classe: agli studenti di diritto, ad esempio, vengono sottoposti bre-

vi casi pratici ed è loro richiesto di fornire un parere legale ad un ipotetico cliente. Gli strumenti per risolvere i casi assegnati sono anch'essi forniti dal professore prima della lezione, e normalmente sono disponibili on line sulla piattaforma *e-learning* dell'Ateneo.

Si tratta di un sistema, quello irlandese, in cui gli studenti sono posti al centro ed i servizi forniti sono improntati sui loro bisogni: ad esempio, all'interno del campus universitario è presente un centro medico attrezzato ed aperto tutti i giorni con orario continuato, e molto importanti sono i club sportivi, i quali organizzano eventi gratuiti ed attività per studenti, professori e staff.

Un ruolo particolarmente importante ha poi **l'ufficio per il placement degli studenti:** questo propone giornate dedicate all'orientamento, all'incontro con le realtà del mercato del lavoro locale e con le figure professionali attinenti al proprio percorso di studio; il servizio è molto attento a segnalare le opportunità di lavoro (anche attraverso social network quali Twitter) all'esterno e all'interno dell'università, nonché le possibilità di proseguimento degli studi attraverso percorsi di ricerca (a tal proposito sono attivati veri e propri corsi universitari per insegnare agli studenti cosa voglia dire svolgere attività di ricerca, come impostare un progetto e una metodologia per l'iscrizione ai bandi di concorso).

Sicuramente il crescente numero di studenti europei coinvolti in periodi di studio all'estero (come riportato dalla Commissione europea nell'[Erasmus Impact Study](#), il numero di coloro che hanno partecipato al progetto *Erasmus* ha ormai superato i 3 milioni, ed è destinato a crescere) **porterà ad un più facile confronto tra i modelli di insegnamento proprio da parte dei diretti interessati:** la sempre maggior facilità di movimento all'interno dei confini europei dovrebbe pertanto invogliare le università italiane ad attrarre studenti dall'estero, e per far ciò a ripensare la propria organizzazione e struttura, in modo da rendere la propria offerta formativa competitiva ed al passo con i tempi, magari traendo spunto dai buoni esempi europei.

Racconti da Madrid. Cosa rimane di un Erasmus, tra sfide e competenze

di Matteo Monetti

Tag: #Erasmus #lingue #giovani #lavoro #skills #employability #competenze

Come in ogni avventura che segna profondamente lo spirito di una persona, il termine di un periodo all'estero in Erasmus induce a riflettere su quanto si è vissuto, su quali siano stati gli errori, quali le cose da non dimenticare e conservare con cura, quali gli insegnamenti da portare sempre con sé. È il tempo dei bilanci, si direbbe.

Sebbene non sia facile descrivere né tantomeno trasmettere quanto rimane dentro ciascuno di noi al termine di un percorso di studio e di vita, forse è un esercizio utile da compiere. Per conoscere meglio la ragione e il senso dei propri percorsi individuali. E per cercare di donare, almeno in parte, quello che si ritiene aver ricevuto.

I giovani che hanno la fortuna di vivere un'esperienza del genere, possono ricavare vantaggi concreti sia sul piano umano che su quello lavorativo.

Questi sono frutto del continuo e costante apprendimento che avviene durante i mesi e della capacità di trasformare ciò che si è appreso in competenze e abilità.

Pertanto si può parlare di *Erasmus skills*, ossia le abilità sviluppate nel corso dei vari programmi di mobilità internazionale, caratterizzate per essere talmente particolari ed eterogenee tra loro, da risultare uniche e difficilmente assimilabili in altri contesti contemporaneamente.

La possibilità di sviluppare nello stesso momento tante abilità e la profonda crescita umana, sono le caratteristiche che più qualificano il progetto Erasmus rendendolo così affascinante, così speciale.

A livello personale è un'esperienza impegnativa, che richiede una buona dose di volontà, innanzitutto perché pone davanti ostacoli da affrontare e risolvere.

Come giovani, a torto o a ragione, sempre più spesso veniamo considerati “mammoni”, o “fannulloni”.

A dispetto di queste etichette, i ragazzi impegnati in un'esperienza all'estero si ritrovano immersi in realtà completamente differenti, lontano dalle comodità di casa, dalle abitudini comuni e soli a gestire situazioni nuove e imprevedute.

La sensazione di protezione data dalla vicinanza della famiglia e gli alibi che essa concede vengono meno e ci si trova costretti a scelte ben precise ed azioni concrete davanti alle difficoltà quotidiane.

A livello di apprendimento, ogni situazione, più o meno critica, conduce a prendere decisioni, sollecitando così lo sviluppo delle competenze di *problem solving*.

Tali capacità possono poi essere facilmente assunte come modalità standard di pensiero così da utilizzarle in ogni campo della propria vita, compreso quello lavorativo.

E come nel contesto lavorativo, in Erasmus ci si confronta con nuove realtà. Nuove culture. Nuovi modi di fare. Nuovi atteggiamenti nei confronti dello studio.

La risorsa più preziosa, a ben guardare, è la possibilità di un respiro internazionale, il vero dono che una esperienza come questa regala. La conoscenza di tante culture differenti, in termini di arricchimento personale e di prospettiva, oltre a essere impossibile da dimenticare, ti cambia profondamente.

Ci si libera da tanti pregiudizi, si aprono le menti, si allargano pensieri e vedute, si scoprono orizzonti più vasti. Si diventa parte integrante di un sistema-mondo che ti fa sentire cittadino globale. E in un'epoca in transizione come questa, dove le distanze si riducono e le possibilità di lavorare all'estero si moltiplicano, avere già sperimentato e conosciuto nuove culture, è un valore aggiunto inestimabile.

Inoltre, il beneficio del confronto con altre realtà non termina qua. **Grazie ai progetti di mobilità internazionale si entra in contatto con studenti selezionati ed eccellenze provenienti da ogni parte del mondo**, con i quali interagire costantemente e mettersi alla prova giorno dopo giorno.

Questa è una delle sfide più stimolanti, in quanto entrano in gioco fattori come l'orgoglio e la motivazione. Il confronto con studenti internazionali aiuta a porsi obiettivi ambiziosi, dati dalla necessità e voglia di mostrare quello che si è e le proprie capacità, favorendo così un miglioramento costante ed esponenziale. Viene rinforzato il valore dell'apprendimento continuo, elemento unico per il progresso e lo sviluppo personale.

Oltre alla dimensione individuale, però, viene potenziata anche quella collettiva.

Infatti il confronto e la conoscenza reciproca favoriscono la collaborazione, qualità ampiamente enfatizzata all'estero.

Questa è favorita anche tramite metodi di studio e verifica incentrati sul lavoro in team, al quale viene assegnato notevole peso nella valutazione globale dell'operato.

Viene valutato sia il lavoro complessivo che quello individuale all'interno del gruppo, disincentivando pratiche come il *free riding*. Allo stesso tempo, la mentalità dei giovani viene formata verso schemi di *pay for performance*, sia individuale che di gruppo, impiegati da molte aziende per incoraggiare la produttività.

Ecco perché il lavoro in team viene considerato fonte di valore da parte dei datori di lavoro. Perché capace di creare sinergie, nuove competenze, migliorare come collettivo. Ciascuno ha un talento, inestimabile. Il totale dei talenti, tuttavia, l'armonia tra essi e il loro mix è maggiore della somma delle singole individualità. L'importanza di questi fattori viene risaltata a livello internazionale ed è sicuramente un'altra competenza che una esperienza come questa regala.

Non neppure è scontato sottolineare i vantaggi della conoscenza di altre lingue.

I primi periodi sono certamente difficili e l'adattamento non è facile, specie per chi ha ricevuto solo un insegnamento scolastico, ma anche questa è una sfida stimolante da affrontare.

L'uso quotidiano, l'esercizio costante sono fondamentali per superare timidezze e abituare il pensiero a differenti canali di comunicazione. Per quanto sia

superfluo sottolinearlo, oltre al piano personale di sfida, lo sviluppo delle capacità linguistiche è elemento cruciale in ottica lavorativa, offrendo spesso un quid in più rispetto ad altri candidati, anche per il solo fatto di essersi messi in gioco.

Ma oltre a conoscere lingue, un'esperienza di questo tipo aiuta a conoscere se stessi, in quanto si ha l'opportunità di pensare a quali sono i propri punti di forza e quali le debolezze da gestire per poter migliorare.

Mi piace pensare a questo momento, così intimo e personale, come profondamente simile al tempo in cui un giovane decide di affacciarsi al mondo del lavoro.

Questo momento può essere raffigurato dalla stesura del *curriculum* da parte dei giovani e proprio come nell'esperienza Erasmus, si ha l'opportunità di pensare a quello che si è, a ciò che si sa fare, alle potenzialità da sviluppare.

È introspezione cognitiva, conoscenza interiore, realizzazione.

Sicuramente, l'aver vissuto in una capitale europea aperta, multietnica e piena di possibilità come Madrid ha favorito le occasioni di apprendimento e la crescita personale.

L'opportunità di capire se stessi e la realtà esterna, di formarsi a tutto tondo, di ampliare le relazioni, rende l'Erasmus un'esperienza completa e appagante, tanto sul piano umano, quanto in quello educativo prima e lavorativo poi.

Le abilità e capacità apprese durante questo periodo, le *Erasmus skills*, sono il vero valore aggiunto all'esperienza proprio per la loro trasversalità e per il loro potenziale, spendibile nella vita e nel lavoro, per ogni occupazione e ogni campo.

Sono la risorsa più importante da conservare per il proprio percorso di vita e di lavoro, quella che, se sfruttata, fornisce a tanti ragazzi la così detta "marcia in più" nell'affrontare le sfide della vita e del lavoro.

In definitiva, quel che rimane dentro è una ricchezza forse complicata da raccontare, forse difficile da realizzare, ma che è un tassello importante per la futura employability di un giovane.

L'ennesima occasione perduta, le università italiane alla prova del placement

di Eliana Bellezza

Tag: #placement #cv #aziende #collegatolavoro #LeggeBiagi #università

Da qualche anno oramai, a partire dalla riforma del mercato del lavoro avviata dalla Legge Biagi, è stato riconosciuto alle università un ruolo di primo piano nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. **Un ruolo connotato alla funzione storica degli atenei quali “intermediari” tra i giovani e la società.**

Tale vocazione dell'università si realizza innanzitutto attraverso la costituzione di uffici formalmente incaricati di operare a favore dell'incontro tra la domanda delle aziende e l'offerta dei propri laureati, all'interno di una ordinaria attività di attivazione di stage, tirocini curriculari e più in generale di orientamento in uscita verso il mercato del lavoro. Inoltre gli Atenei hanno l'obbligo di pubblicare sul proprio sito tutti i *curriculum vitae* di studenti (dall'atto dell'immatricolazione) e neolaureati (fino ai 12 mesi dal conseguimento del titolo). Almeno questo è quanto richiesto per legge.

Nei siti delle università italiane, tuttavia, appare faticoso, per un datore di lavoro o una azienda alla ricerca di talenti, cercare i contatti giusti, i profili adeguati e soprattutto i *curricula* dei laureati. Vi sono invero in ogni ateneo specifici uffici placement destinati ad assolvere questa funzione di intermediazione, vi sono referenti per ateneo a cui poter chiedere informazioni e specifiche. Vi sono inoltre quasi in ogni sito di ateneo italiano, indicazioni e modalità per la visualizzazione di *curricula* in forma anonima, privi quindi di informazioni basilari quali i contatti, gli indirizzi di posta elettronica, i recapiti telefonici. Si tratta di CV che riportano solo il voto di laurea, le competenze

linguistiche ed informatiche, le esperienze pregresse ma non individuano attitudini, propensioni, talenti, *job skills*.

Per la ricezione di profili accurati, di curricula completi di dati (necessari se si voglia anche solo procedere a convocare un giovane per un colloquio), **è necessario che l'azienda si sottoponga a procedure di accreditamento**, con compilazione di format on line, a cui successivamente, in un arco temporale che va a seconda dei casi dai 3 ai 15 giorni, segue una mail di conferma dell'avvenuta registrazione.

Dopo la registrazione e la ricezione della password l'azienda potrà accedere e specificare sul motore interno di ricerca, a seconda del numero di CV che l'iscrizione dà diritto a visionare (in alcuni casi limitato, in altro casi illimitato), il profilo richiesto (ossia età, tipo di percorso, ecc.). Dopo questa procedura sarà possibile per l'azienda visionare i CV. Alcune università inviano all'azienda per email i CV contenuti in un file excel che divide le informazioni per campi (età, provenienza, esperienze, votazione, ecc.). Altri atenei invece inviano all'azienda tutti i CV dei giovani completi di foto e di maggiori informazioni di dettaglio (ci sono spazi liberi nei quali i candidati possono descrivere la propria personalità, inserire le competenze trasversali acquisite negli anni, la motivazione e i desiderata professionali).

Vi sono poi alcuni sistemi (normalmente regionali o che raggruppano più regioni) che facilitano la ricerca dei CV poiché con una unica registrazione al sistema viene consentita la visione dei CV di tutti gli atenei aderenti.

Alcune università chiedono anche specifiche sui contratti, stage, offerte di lavoro che l'azienda intenda offrire ai candidati, motivazioni concrete che sono alla base della ricerca di CV.

Di fatto queste procedure e questi controlli rallentano e complicano l'incontro tra una azienda pronta ad investire in un giovane e un laureato in cerca di occupazione.

In altri termini, **le università, nella maggior parte dei casi, perdono occasioni tempestive di placement, di colloqui di lavoro per i propri laureati.**

Non è questo il vero placement.

Il placement parte dalle persone, dalla presentazione accurata di un percorso, di un talento, di una attitudine professionale supportata da una adeguata formazione. L'università e la scuola in generale, che conosce (o dovrebbe conoscere) i suoi allievi, le specifiche doti, il loro percorso, le com-

petenze via via acquisite frequentando corsi, laboratori, sostenendo esami, aspira (o dovrebbe aspirare) ad accompagnare questi talenti nel loro primo incontro con il mercato del lavoro affinché le competenze, alla costruzione delle quali il sistema accademico ha partecipato, non vadano disperse, le capacità vengano pienamente realizzate, la strada intrapresa sia coerente e di valore.

Un placement privo di questa cura, di questa attenzione e di questa guida, è un placement senza anima e difficilmente sarà in grado di trasferire al piccolo o medio imprenditore italiano l'entusiasmo, le competenze, l'energia di cui è alla ricerca per la sua azienda.

Le università devono, per coerenza con la propria missione formativa prima e per obblighi di legge poi, porsi come degni intermediari di questo dialogo, come primi attori nella presentazione accurata, personalizzata e celere di *curricula*, di storie, di persone che esse stesse hanno contribuito a formare.

Altrimenti sarà l'ennesima occasione perduta, per le aziende ma soprattutto per i nostri giovani.

Il contributo delle università alla grande trasformazione del lavoro

di Emanuele Dagnino

Tag: #placement #cv #aziende #collegatolavoro #LeggeBiagi #università

Quali benefici economici derivano dalla presenza di un'università nella nostra città?

Se la risposta che diamo a questa domanda è un maggior giro d'affari per affitti, ristorazione e consumi in generale, stiamo commettendo l'errore di sottovalutare la grande trasformazione in atto del lavoro che richiede nuove progettualità e l'approvvigionamento di competenze professionali in continua evoluzione. **Le università sono al centro di questa trasformazione se non in Italia almeno nei Paesi che hanno accolto la sfida del cambiamento e che, grazie a uno stretto raccordo tra ricerca e impresa, segnano robusti tassi di crescita, produttività e sviluppo.** Di tutto questo parla il Report *Univercities: the knowledge to power UK metros* frutto della ricerca svolta dalla City Growth Commission che conferma il ruolo centrale dell'università nell'ecosistema dell'innovazione.

«L'innovazione è un elemento chiave di lungo termine di competitività e produttività»: le università producono, promuovono e diffondono nuove conoscenze e nuove applicazioni. Lo studio ha come finalità quella di proporre delle *best practices* che consentano di massimizzare le ricadute positive sul territorio della presenza delle istituzioni universitarie. La ricerca è svolta con riferimento alla situazione del Regno Unito, ma le molteplici suggestioni che offre si dimostrano di grande attualità anche nel contesto italiano.

Un primo spunto di carattere generale attiene all'imprescindibilità, ai fini dello sviluppo delle aree, di un lavoro di rete che veda come attori-collaboratori l'università, il territorio (amministrazioni *in primis*) e le imprese. Un'analisi delle dinamiche di fondo consente di evidenziare quali siano gli interessi in gioco e, di conseguenza, di spiegare i benefici dell'implementazione di un modello di cooperazione tra le forze citate. Quattro le osservazioni da collegare:

- **il rapporto tra università e studente si sta evolvendo verso una dinamica in cui lo studente è il compratore del prodotto offerto dall'università: la formazione. Non una formazione purchessia, ma una formazione che significhi employability;**
- nei prossimi anni, a fronte di una diminuzione dei posti di lavoro a bassa o media qualificazione, vi sarà un aumento di domanda per soggetti con una formazione di tipo universitario;
- il mercato del lavoro funziona soprattutto su scala metropolitana/territoriale, sono pochi i *recruiters* che si impegnano in attività di ricerca su scala nazionale;
- si presentano una forte mobilità interna per il proseguimento degli studi e corsi di studio ad unica specializzazione, con conseguente *mismatch* tra campo di studi e area di occupazione.

Le conseguenze principali sono da un lato la difficoltà di trattenere i soggetti formati sul territorio (con perdita del valore aggiunto che potrebbero ad esso portare e necessità per le imprese di sostenere maggiori costi di ricerca per la copertura del posto), dall'altro la perdita di attrattiva delle università che offrono uno scarso riscontro in termini di occupabilità. Le ripercussioni sul territorio sono evidenti. Puntare sulla cooperazione tra impresa, territorio e università, allora, non è solo un'opportunità di sviluppo (sia per il territorio, che per le imprese, che per l'università, anche in ottica di *fundraising*), ma ancora prima la medicina contro i danni dovuti alla fuga dalle città (fenomeno drammatico in alcune zone del nostro Paese).

Tre, secondo lo studio, sono le direzioni in cui si deve muovere la collaborazione tra gli attori citati: ottimizzazione di ricerca e insegnamento per la crescita metropolitana; promozione dell'utilizzo e del mantenimento sul territorio dei laureati; stimolo all'imprenditorialità di studenti, laureati e facoltà.

Il report si preoccupa di fornire delle raccomandazioni in funzione delle quali poter operare al meglio nel raggiungimento dei singoli obiettivi.

Si tratta, ovviamente, di soluzioni prospettate con riferimento alla peculiare situazione anglosassone, la cui applicabilità in Italia deve essere vagliata in ragione di un contesto culturale, produttivo e di relazioni industriali diverso.

Gli spunti d'analisi sono molteplici e, per citarne alcuni, si possono evidenziare:

- **l'apertura dell'università verso il mercato attraverso la commercializzazione delle proprie ricerche. È una pratica che non solo può portare notevoli fondi (anche attraverso i brevetti) con cui attivarsi in vari campi di ricerca, ma anche conferire all'università un ruolo centrale nel progresso, tanto economico quanto sociale;**
- **il sostegno all'imprenditorialità degli alunni, in ottica formativa, economica e di *mentoring*;**
- **l'idea di orientare l'insegnamento e la ricerca, missioni primarie dell'università, rispetto alle richieste dell'economia del territorio (le tre missioni dell'università che si integrano in un progetto comune di livello territoriale).**

Il riconoscimento di un'influenza di questo tipo rappresenta uno dei punti di maggior attrito per la riuscita di tale progetto, soprattutto nel contesto italiano, dove il rapporto tra università e impresa è vissuto con una certa diffidenza in quanto si ritiene possa minare l'autonomia dell'istituzione scolastica e la libertà della ricerca. Occorre studiare delle forme di raccordo che consentano di evitare questo rischio e di superare la paura paralizzante che ad esso è connessa; le politiche di incentivo da parte delle amministrazioni e la loro capacità di coinvolgere la cittadinanza, e il mondo imprenditoriale in particolare, nei progetti che riguardano lo sviluppo del territorio in relazione all'università.

Un ultimo rilievo, con riferimento al contesto interno, riguarda soggetti assenti dal progetto inglese (nel quale si coinvolgono le LEPs: *local enterprise partnerships*): le organizzazioni di rappresentanza, datoriali e sindacali. Sovente vissute come elemento di affaticamento burocratico, ad esse potrebbe essere riconosciuto, nel rapporto con le università, un importante ruolo di mediazione e di individuazione e sintesi delle necessità del mondo produttivo nel campo della formazione. **I benefici della collaborazione sono chiari, le modalità da sperimentare e adattare alla realtà italiana: si può sbloccare il Paese par-**

tendo dai territori. Ora occorre individuare chi metterà in moto questo processo virtuoso: l'interesse è comune, ma chi accenderà la miccia?

Via di fuga dall'università

di Eliana Bellezza

Quella che vorrei raccontare non è una storia di #buonascuola né di buona università.

Non è un racconto sul ruolo, fondamentale, che le aule delle nostre accademie dovrebbero rivestire nella formazione e nello sviluppo di competenze spendibili nel mercato del lavoro.

È tuttavia una storia di talento, di coraggio e di una giovane ma piena consapevolezza del proprio futuro.

Lui si chiama Marcello e ha deciso, dopo aver frequentato e quasi terminato il percorso di laurea triennale in economia presso una università del Nord Italia (il cui nome non è importante poiché somiglia a tante altre del nostro Paese), di non proseguire gli studi specialistici. **Eppure Marcello era un ottimo studente, era pieno di energia, era sempre seduto ai primi posti a lezione e interagiva con il docente, era sempre pronto e disponibile ad approfondire temi e contenuti, era entusiasta quando ha iniziato il suo percorso.**

Poi, nel corso dei tre anni, qualcosa si è spento. Marcello ha visto i suoi colleghi avanzare, come lui e forse anche meglio, pur senza il suo stesso sforzo, il suo stesso animo e coinvolgimento. E non perché fossero più meritevoli di lui ma solo perché nessuno ha mai indagato davvero sul grado di consapevolezza e acquisizione di nozioni e competenze. **Ha sperimentato e subito in prima persona un sistema di valutazione, esame dopo esame, incapace, per la sua stessa struttura, di valorizzare il merito, lo spirito critico e l'autonomia di pensiero. Ha percepito, in quasi la totalità degli insegnamenti seguiti in**

aula – salvo rarissime meritevoli eccezioni – di non essere “interessante” per il docente che aveva di fronte a sé.

In pochi hanno chiesto il suo nome, specifiche informazioni sulla sua formazione precedente. In pochi hanno cercato di capire le ragioni per cui si fosse iscritto a quel corso di laurea triennale e non ad un altro. In pochissimi hanno tentato di adeguare l'insegnamento al livello, alle aspettative e al fabbisogno della classe che avevano dinanzi. **Marcello ha compreso, nel triennio, che la centralità della formazione accademica non fosse stata posta negli studenti, nel loro percorso e nel loro futuro ma nei docenti, nel loro bisogno di parole, monologhi e sapere.**

Spesso, negli anni trascorsi in aula, gli è stato detto, verbalmente e non, di “non intervenire” troppo durante le lezioni, di seguire le indicazioni del docente, di adattarsi a valutazioni basate su test scritti a risposta multipla, di sedare la propria voglia di andare oltre.

Raramente, durante il triennio, gli è stato proposto di visionare un bilancio, un contratto qualsiasi, di assistere ad una trattativa reale. Molta teoria, sì. Poca concretezza. Quasi mai ha visto da dentro una azienda, ha parlato con chi lavora e programma il suo funzionamento e progetta il suo sviluppo. **Quanto Marcello immaginava dell'università, della ricchezza delle opportunità che gli avrebbe dato e della qualità delle relazioni offerte, si è scontrato contro un muro di chiusura e regole.**

Questo ha scatenato nella sua testa, nelle sue azioni e dopo nelle sue scelte, l'idea di dover superare quel confine, quella siepe che lo teneva lontano dal mondo reale. Ha iniziato così a coltivare, in un modo via via sempre più professionale, una sua vecchia passione, per il **food and beverage** e con un suo amico ha deciso di avviare **una giovane start-up per l'esportazione e la vendita di prodotti alimentari italiani.**

Si è iscritto ad un corso di somelier e ha affrontato l'esame per il titolo che ha brillantemente superato insieme a tutti gli esami del semestre accademico. **La sua idea di marketing, di autonomia e creatività si è trasformata lentamente in un piano concreto, in competenze specifiche, linguistiche e tecniche, in un obiettivo concreto e realizzabile, purché ambizioso.** Nei primi passi mossi nel nuovo “ruolo”, Marcello ha compreso che, ad esempio, l'inglese è sì la lingua internazionale degli scambi, ma non soddisfa sempre le esigenze dei mercati locali, dove la conoscenza della lingua nazionale consen-

te di valicare limiti culturali e linguistici. Ha iniziato a studiare il tedesco e il francese, e le tradizioni specifiche dei singoli Paesi. Marcello non sa se resterà in Italia a lungo.

Quando ho incontrato Marcello ho pensato a quanto talento ci sia nella conoscenza di sé. Individuare la propria strada, il proprio cammino, personale e professionale, è forse un obiettivo difficile da realizzare pienamente, ma esso coincide quasi sempre con una percezione, quasi tattile e sensoriale, di cosa ci consenta di sentirci appagati e realizzati.

La scuola, l'università e i loro "maestri" dovrebbero servire a questo. A facilitare un percorso di consapevolezza di sé e del proprio talento, attraverso lo studio di altre vite, delle idee e delle intuizioni di altri uomini che ci hanno preceduto. Lo studio dei contesti economici, degli istituti giuridici, degli assetti sociali e politici ci danno le coordinate per capire il nostro posto nel mondo. L'energia e l'entusiasmo di Marcello sono contagiosi e valgono di più, molto di più di una delusione personale nei confronti di una accademia e un sistema scuola non idonei ad orientare e a specializzare la persona.

Forse però vale la pena di riflettere sul valore che perdiamo, come Paese, ogni qualvolta ogni singolo studente decide di scappare da un percorso formativo perché si sente incompreso. Perdiamo opportunità, perdiamo l'occasione di concorrere alla formazione di una classe dirigente del futuro, consapevole, sensibile e critica. Perdiamo in sintesi occasioni di crescita collettiva. Ogni qualvolta decidiamo di non investire sui nostri giovani.

Per fortuna il talento non si perde, esso trova la sua strada, sempre, con le sue forze.

Parte IV
**DALLA SCUOLA AL LAVORO:
L'ALTERNANZA**

Vi racconto la mia versione dell'alternanza

di Sonila Daja

Tag: #università #lavoro #giovani #alternanza #DirLav2013 #employability

Tutti i giorni qualcuno, in televisione o sui giornali, attribuisce a noi giovani un aggettivo con connotazione negativa. Ogni giorno si parla di noi di noi e del nostro futuro, senza che nessuno si sia soffermato a guardare i nostri occhi per capire la rabbia che proviamo, le inquietudini nascoste, le paure che continuano a superare le speranze. Quelle speranze che avevamo quando credevamo di diventare “grandi” varcando il cancello universitario, assumendo così le responsabilità di non fallire, di non deludere noi stessi e le nostre famiglie.

Al giorno d'oggi l'università è un “lusso” non per tutti. Qualcuno di noi ha vissuto scene da film, a tavola con i propri genitori che con le lacrime agli occhi provano a spiegare l'impossibilità di quel “lusso”, perché prima ci sono le spese, la rata del mutuo, l'indispensabile.

Così che si spezzano i sogni di tanti ragazzi e inizia quel circolo vizioso dell'invio di *curriculum vitae* senza ricevere mai una risposta. A volte invece c'è chi non molla, decide di mantenersi agli studi e continua a credere in quel sogno di diventare “qualcuno” e a convincersi che un giorno ce la farà...

Con tanto di fortuna, la giornata di chi non molla inizia alle 5:30. Suona la sveglia e sai che il lavoro ti aspetta. C'è chi crede ancora nei giovani, quell'imprenditore che ti guarda negli occhi e vede in te la voglia di farcela, la tua fiducia nel futuro e decide di non spezzare quei sogni. Per quello ti ha as-

sunto nella sua impresa facendoti fare un part-time in fabbrica e per lo più cercando di venire incontro alle tue esigenze universitarie.

Ti guardi intorno e sai di essere fortunata perché dall'estate del 2010 e per tutte le estati successive fino alla maturità, qualcuno ha deciso di investire in te, di credere in te dandoti un'occasione di lavoro nonostante l'università potrebbe essere un problema in termini organizzativi nei suoi processi produttivi.

Quel capo che ogni dipendente vorrebbe, che ti ascolta e ti capisce, ti sostiene e si informa su come vanno i tuoi esami, ti dice di tenere duro e ti parla della realtà imprenditoriale in Italia.

Davanti a lui ci sono io, che ascolto e lo osservo attentamente, pensando dentro di me che è una "fortuna" vivere questa realtà. Nonostante la fatica e la crisi, riesco a vedere l'opportunità che mi è stata offerta. Molti miei colleghi universitari, più fortunati in apparenza, non vivono questa energia e non si sentono i veri protagonisti del tempo in cui vivono.

La politica del lavoro, i sindacati, l'Italia che diventa sempre meno competitiva, le belle parole di chi attraverso televisione, radio, giornali, illustra soluzioni teoriche non seguite da fatti.

L'unica soluzione che gira nella testa di noi giovani è di scappare via con il titolo della laurea in mano, andando a cercare quel futuro, quell'occasione per mostrare le conoscenze che però sembrano non bastare più. Il mercato richiede competenze che si acquisiscono sul campo.

Allora ci chiediamo perché le aziende non cercano di avvicinarsi a noi, perché non ci fanno entrare nella loro dura realtà per renderci veramente conto di quanto per loro sia difficile questo mercato?

I giovani hanno bisogno di toccare con mano la realtà, di vederla con gli occhi: «prima di parlare occorre capire e i libri non bastano, ascoltare le persone, tutte, aiuta a stare con i piedi per terra», riecheggiano in me le parole del mio professore di diritto del lavoro.

Forse le imprese non hanno capito quanto per noi sia importante il dialogo impresa-università, a noi serve qualcuno che inizi a credere in noi dandoci un'occasione. **Siamo stanchi delle etichette, dei marchi. Dietro ognuno di noi c'è una storia di vita, di voglia, di futuro, di sogni e di speranze. È facile fare di tutta l'erba un fascio, ma in questo modo perderemmo i rac-**

conti di molti giovani che, per permettersi il lusso dell'università, iniziano la giornata alle 5:30 per arrivare alle 23:00 stremati, addormentandosi su un libro. Questo perché molti di noi hanno fame di realizzarsi e determinazione.

Energie che non ci fermano di fronte a niente, spirito di cui nemmeno le congiunture economiche negative possono privarci.

Se riuscissimo ad avere l'appoggio delle imprese, di chi è stato giovane qualche anno fa e sa cosa significa, forse sarebbe più "semplice" farci sentire, perché avremmo più voce insieme e costruiremmo un futuro migliore.

L'alternanza e il patto di fiducia tra i giovani ed il mondo

di Sonila Daja

Tag: *#alternanza #apprendistato #employability #competenze*

Poche settimane fa qualcosa si è mosso in Italia in materia di alternanza scuola-lavoro.

Abbiamo letto sui giornali e in rete di un decreto interministeriale che ha dato il via all'alternanza, attraverso l'apprendistato, per tutti i ragazzi iscritti all'ultimo biennio dei percorsi superiori liceali, tecnici e professionali.

Sin da piccoli abbiamo sentito parlare di quanto la pratica acuisca l'ingegno, di quanto sperimentare concretamente attraverso una esperienza, tattile, sensoriale, visiva, aiuti a comprendere le dinamiche degli eventi e stimoli l'apprendimento. Tutti abbiamo compreso presto, prima ancora di sedere sui banchi di scuola, le regole di semplici costruzioni, la verticalità delle torri dei lego, la necessità delle prove, infinite, prima di riuscire ad afferrare una palla al volo, il coordinamento necessario per andare in bicicletta senza rotelle.

Allora non potevamo capire il senso dell'esperienza, della pratica, dell'esercizio, ma oggi sì.

Le sperimentazioni a cui venivamo invitati da bambini, crescendo, negli anni diventano sempre meno. Ci viene richiesto più studio teorico, più concentrazione, più silenzio. I banchi di scuola ritagliano il mondo entro cui ci viene chiesto di crescere, andando in profondità nella conoscenza

ma a volte diventano anche una siepe che ci limita la vista, ce ci esclude dal mondo reale. Pochi di noi, negli anni della scuola, hanno avuto la fortuna di sperimentare l'alternanza, quel mix di libri e di pratica da cui imparare a conoscere se stessi, le proprie attitudini e propensioni.

Pochi di noi hanno capito che i risultati scolastici non attribuiscono un voto alla persona, ma ad una performance, e che la scelta di un percorso piuttosto che di un altro potrebbe mettere in luce talenti e capacità altrove dispersi. Pochi hanno capito che si può imparare anche facendo, oltre che leggendo e studiando. Che ci sono più strade per giungere alla comprensione e che anche guardando, provando e sperimentando, si giunge alla conoscenza.

Nella mia esperienza di studentessa lavoratrice, credo nell'utilità di fare entrare uno studente nel vero mondo del lavoro sin da quando è sui banchi di scuola, poiché **solo una relazione reale con il mondo, con gli adulti, con il futuro che in piccola parte è già dentro ad un adolescente è in grado di motivare lo spirito, di eliminare le false percezioni della realtà che talvolta abbiamo, di anticipare e anche positivamente segnare scelte e percorsi.**

Non ci sono rischi nell'alternanza. I giovani non sono mai un rischio, ma una garanzia per il futuro.

Anche per le aziende non vi è rischio alcuno. Accogliere giovani significa insegnare loro fin dai primi anni del loro percorso di studi il senso ed il valore del lavoro, significa far comprendere loro quali competenze richiedano i mestieri, quali specializzazioni richieda una professione.

La relazione tra un giovane ed una azienda, inoltre, crea un patto di fiducia, essenziale alla formazione della personalità del giovane. **Chiunque ponga in un giovane aspettative e responsabilità, avrà in cambio attenzione, rispetto e valore.**

La scuola è il più bel posto dove essere ragazzi e acquisire conoscenze e sapere.

Il mondo del lavoro, nell'incontro con la scuola, può solo rendere migliore questo percorso, consentendo che quelle conoscenze si trasformino in competenze, in termini di valori e relazioni.

Racconti da Federalberghi. Il valore di un tirocinio di qualità e dei luoghi formativi

di Matteo Monetti

Tag: #stage #tirocinio #giovani #lavoro #competenze #employability #turismo

Con tutta probabilità la lezione di employability più rilevante per il percorso di crescita di un giovane è l'approccio vero e proprio con il mondo del lavoro.

Sebbene l'apprendistato possa essere considerato lo strumento maggiormente idoneo allo sviluppo umano e professionale, anche lo svolgimento di un tirocinio formativo può riservare interessanti risvolti per la traiettoria occupazionale di un giovane.

Infatti, uno stage consente di familiarizzare con una realtà lavorativa, di conoscere un settore produttivo, un determinato reparto aziendale, una professione, di testare le abilità in possesso e acquisirne di nuove.

Affinché un tirocinio sia realmente utile nel percorso di employability, risulta necessario un concorso di elementi.

Il primo, il più rilevante, è **la presenza di soggetti ospitanti e quindi tutor di qualità, ossia figure realmente interessate a trasmettere conoscenze e condividere esperienze con il tirocinante.**

Allo stesso tempo è necessaria **la motivazione del cosiddetto stagista, affinché l'esperienza possa essere vissuta non in maniera passiva, ma bensì come una continua opportunità di apprendimento.**

Questa duplice volontà è la condizione per creare la sinergia e la comunione di intenti che porterà benefici per tutte le parti coinvolte.

Inoltre, dal momento che il tirocinio è la prima tappa di una carriera professionale, hanno rilevanza strategica **gli obiettivi che il giovane si pone, in modo che lo stage sia coerente con le scelte di studio, con gli interessi, con le aspirazioni** dello stesso.

Possedere un quadro più o meno definito della professione che si vorrà svolgere nel futuro facilita la scelta del tirocinio, attraverso una valutazione idonea del settore produttivo e del soggetto ospitante.

È naturale che le ambizioni lavorative cambino nel tempo, secondo le esperienze vissute, o le consapevolezza acquisite, ma solo individuando un fine verso cui tendere si potrà comporre ed organizzare la propria carriera di lavoro e il proprio futuro.

Nel mio caso personale, a fronte di un percorso universitario in Relazioni di lavoro, di un marcato interesse nei confronti del settore turistico, di una propensione a trattare le tematiche dell'inserimento lavorativo e della contrattazione collettiva, **l'opportunità di svolgere un tirocinio presso l'ufficio sindacale di Federalberghi** – l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani – **è stata un'occasione importante per lo sviluppo del mio percorso professionale.**

Un primo rilevante risultato cui conduce un'esperienza di tirocinio è la comprensione di quali siano le funzioni principali di un'organizzazione, ma anche di uno specifico mestiere.

Infatti, è necessario che il tirocinante prenda coscienza delle numerose attività nelle quali è impegnata un'impresa o associazione: ad esempio un'organizzazione datoriale come Federalberghi svolge essenzialmente funzioni istituzionali e di rappresentanza, ma anche legali, di aggregazione di interessi, di ricerca, di rete (tra i propri iscritti, con le altre parti sociali, con gli attori istituzionali).

Allo stesso tempo lo stagista acquisisce informazioni riguardanti le funzioni proprie di una professione. **Sebbene esistano mansionari che descrivono i compiti di un determinato mestiere, solo l'esperienza diretta consente di acquisire una conoscenza dettagliata dell'ampio spettro di funzioni alle**

quali sono tenuti alcuni ruoli organizzativi all'interno del contesto di lavoro.

Il mio inserimento all'interno dell'ufficio sindacale, mi ha permesso di acquisire le informazioni riguardanti le responsabilità proprie degli addetti all'attività sindacale: mantenere relazioni con associazioni territoriali e parti sociali; contrattare con queste ultime al fine di stipulare il contratto collettivo nazionale di lavoro e adeguarlo alle novità legislative; diffondere i contenuti e far conoscere le caratteristiche del CCNL agli operatori, in modo da garantire un'applicazione estesa ed efficace.

Oltre a queste funzioni principali, i responsabili sindacali si relazionano e supportano le attività "bilaterali", elaborano indagini, ricerche afferenti il mercato del lavoro e gli istituti contrattuali, sviluppano le tematiche relative alla formazione.

Questo insieme di informazioni relative agli scopi dell'organizzazione e alle mansioni del mestiere interessato sono un primo, importante, obiettivo da conseguire in un tirocinio di qualità, proprio perché utile per orientare le scelte future dello stagista.

Il tirocinio che ho svolto presso gli uffici federali di Federalberghi, mi ha consentito principalmente di occuparmi delle tematiche dell'inserimento lavorativo giovanile e della loro formazione, consentendomi di coniugare l'interesse personale su queste materie (anche in funzione della stesura della tesi specialistica) con le esigenze dell'organizzazione, da sempre molto sensibile a questa tipologia di temi.

Tale convergenza di interessi mi ha consentito di sviluppare conoscenze approfondite sulla regolamentazione degli istituti di inserimento lavorativo (quali le varie forme di tirocinio e di apprendistato) e sull'alternanza scuola-lavoro nel comparto turistico-ricettivo.

Oltre agli aspetti prevalentemente tecnici, ho potuto apprendere il contesto all'interno del quale si sviluppano le pratiche di alternanza, così come i soggetti che le realizzano quotidianamente.

Infatti, grazie a Federalberghi sono potuto entrare in contatto con realtà quali la rete nazionale istituti alberghieri, impegnata prioritariamente per facilitare l'accesso al mercato del lavoro turistico per i giovani degli istituti scolastici, oppure l'ente bilaterale turismo (sia nazionale che toscano), promotori di pro-

getti all'avanguardia per l'incontro domanda-offerta di lavoro, la formazione, l'alternanza.

Questo doppio canale di apprendimento, sia tecnico che pratico, mi ha fornito competenze sviluppate sui temi trattati, costituendo una base per il mio futuro professionale e di ricerca.

Altrettanto importante ritengo sia stata la partecipazione alla stesura, e alla successiva negoziazione con i sindacati, dell'accordo per la trasposizione nel CCNL Turismo delle novità legislative riguardanti apprendistato e contratti a termine contenuti nella legge n. 78 del 2014.

In questo ambito mi è stato insegnato un metodo di lavoro che ha riguardato l'analisi delle disposizioni contrattuali e legislative, lo studio per l'armonizzazione delle stesse, la stesura di un documento che, rispettando l'impianto normativo, tuteli sia datori che prestatori di lavoro.

La fase di contrattazione è stata altrettanto importante, soprattutto per quanto riguarda la gestione della trattativa e dei rapporti con gli interlocutori.

La partecipazione a tali attività, tutt'altro che scontata, si è rivelata altamente formativa per il mio percorso personale e mi ha consentito di esplorare circostanze che non conoscevo e che non avrei potuto apprendere su un libro di studio.

Proprio per questo, relazionarsi in un'esperienza di tirocinio può essere funzionale per l'occupabilità di un giovane, in quanto fornisce momenti di crescita che diversamente sarebbe difficile sperimentare e permette al soggetto in questione di farsi trovare maggiormente preparato qualora si ripresentino situazioni analoghe.

Qualora l'organizzazione lavorativa si riveli veramente un luogo formativo nel quale i saperi sono condivisi, le conoscenze impartite, le competenze testate, il tirocinio può risultare un momento realmente cruciale per una crescita umana e professionale.

La mia esperienza in Federalberghi è stata tale e da essa ho ricevuto numerosi elementi importanti per il futuro. Allo stesso tempo mi auguro di avere anche io fornito un contributo per l'associazione, non solo per quello che ho fatto, scritto o messo a disposizione in termini di competenze, ma anche per i momenti di condivisione e per l'entusiasmo profuso.

Ritengo debba essere questo lo spirito di un tirocinio, così come di una qualsiasi relazione umana e di lavoro, che per funzionare ha bisogno di uno scambio, ma riservando così un ampio grado di soddisfazione per le parti coinvolte.

Qualora vi siano tali presupposti lo stage sarà uno svincolo cruciale nella crescita del giovane, fornendogli esperienza, competenze spendibili anche in altri contesti lavorativi, consapevolezza e un importante vantaggio competitivo nella ricerca di una occupazione.

Dottorato, occupabilità, imprese, innovazione: appunti sul metodo

di Lilli Casano

Tag: #PhD #innovazione #ricerca #impresa #FPML2015 #GTL2015

Imparare dall'esperienza è un motto ormai molto popolare. Se in passato all'apprendimento sul lavoro e attraverso il lavoro si guardava con diffidenza, **oggi la metodologia dell'apprendimento *work-based* è assurta a paradigma dominante**, in particolare all'estero, ma anche nel nostro Paese, dove però alle dichiarazioni di principio e agli assunti teorici fanno raramente seguito esperienze e pratiche utili a capire come (a quali condizioni) ciò sia possibile.

Nell'ambito dell'alta formazione e, in particolare, **nell'ambito del dottorato di ricerca in Italia esistono poche buone pratiche ispirate al modello della circolarità tra studio, ricerca e lavoro**, analizzate finora sul piano dei presupposti istituzionali, ordinamentali e organizzativi che possono consentire o ostacolare il diffondersi di esperienze innovative sul fronte della collaborazione tra università e imprese. **Le esperienze internazionali dei dottorati industriali e professionali, al contrario, sono state studiate approfonditamente sul piano metodologico**, delle strategie di apprendimento perseguite, degli obiettivi formativi, delle tecniche e degli strumenti più idonei per la ricerca applicata, delle modalità corrette di affiancamento (*tutorship*) dei dottorandi coinvolti in percorsi che coniugano ricerca ed esperienza lavorativa (una raccolta di documenti sulle principali esperienze internazionali sul sito <http://faredottorato.it/>). Nella letteratura di matrice anglosassone, **il profilo dell'*insider researcher*** è stato definito nella sua peculiarità, e con esso le implicazioni giuridiche, etiche, pedagogiche, metodologiche di questa particolare forma di ricerca.

Avvicinare la ricerca al mondo del lavoro e delle imprese è un obiettivo certamente condiviso e ormai assorbito anche a livello istituzionale, nelle raccomandazioni delle istituzioni europee e nel nostro stesso ordinamento, dopo l'approvazione del decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45 (per un commento che rilevi le criticità della regolamentazione italiana in chiave comparata cfr. M. Tiraboschi, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*).

Trasformare buoni esempi, raccomandazioni e principi in realtà, tuttavia, richiede la mediazione dell'esperienza, ancor di più quando gli assetti istituzionali e le tradizioni culturali oppongono resistenza all'innovazione delle pratiche, come spesso accade nelle università. A loro volta **le pratiche devono essere poi analizzate** e, laddove possibile, trasformate in un **metodo** per poter innescare un cambiamento e contribuire all'affermazione di nuovi modelli.

Partecipare al processo (non facile) di innovazione del modo di fare università, accanto ai professori, ai ricercatori e ai giovani che sono protagonisti di questa impresa offre senza dubbio un punto di osservazione privilegiato. Iniziare a descrivere, razionalizzare e condividere gli sforzi di questa comunità al lavoro aiuta, inoltre, a riflettere su come sia possibile di connotare i percorsi di dottorato (anche) in chiave di employability. Da ciò la decisione di condividere in queste pagine **l'osservazione e l'analisi di alcune attività che hanno inaugurato l'inizio del nuovo anno all'interno del Dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro dell'Università di Bergamo**. All'interno di questo Dottorato si è avviato, nel 2009, un intenso sforzo progettuale nel tentativo di superare la separazione tra formazione, lavoro, ricerca, promuovendo un paradigma compositivo e circolare di queste dimensioni: per questa ragione, il Dottorato prevede fin dalla sua istituzione la valorizzazione dell'alternanza formativa e dell'apprendistato e, di conseguenza, anche un forte coinvolgimento delle imprese e nei processi formativi e di ricerca accademici.

Questa impostazione implica l'adozione di metodologie di formazione alla ricerca innovative, adatte a connotare in chiave moderna la figura del ricercatore, a maggior ragione nei percorsi di dottorato in collaborazione con le imprese e in apprendistato. Ampio spazio è riservato alla **formazione in situazione di compito**, sia all'interno delle aziende che ospitano i dottorandi, sia in aula,

dove si privilegia l'apprendimento mediante soluzione di problemi reali e di casi concreti.

Strumenti per la ricerca e la redazione della tesi di dottorato.

Il primo problema da affrontare nei percorsi di dottorato *work-based* è l'**integrazione tra due obiettivi da sempre considerati difficilmente conciliabili: produrre un lavoro di ricerca che abbia un alto livello scientifico** (dunque un avanzamento delle conoscenze in un determinato ambito) e **produrre un lavoro che abbia un valore sul piano professionale e incontri l'interesse di imprese e altri stakeholders**. Le tecniche di ricerca e di redazione di testi scientifici (in particolare della tesi) devono essere perfezionate e personalizzate per raggiungere questo equilibrio. Dalla selezione del tema di ricerca, alla definizione degli obiettivi dell'indagine, all'individuazione delle metodologie, **ogni elemento del piano di ricerca va calibrato al fine di ottenere buoni risultati su entrambi i fronti**. Un esempio molto chiaro di questo sforzo è la definizione delle **domande** e degli **obiettivi** dell'indagine, i quali **diventano (nel caso dei dottorandi apprendisti o in generale di chi svolge il percorso in una impresa) terreno di negoziazione** tra propri interessi, interessi del gruppo di ricerca universitario e interessi dell'impresa. Un semplice elemento del processo di produzione scientifica (solitamente guidato unilateralmente da un docente o nel migliore dei casi stimolato da curiosità personale e dallo studio individuale) diventa una occasione per sviluppare competenze personali (vere e proprie tecniche di negoziazione) a fianco di tecniche basilari per la pianificazione di attività di ricerca. **La stessa analisi della letteratura di riferimento su un tema deve essere orientata alla produzione di contenuti il più possibile originali**, al fine di impattare sui cosiddetti *real worlds problems*: da ciò la scelta di utilizzare il metodo anglosassone della **literature review** (bibliografia ragionata) che consente di mettere criticamente in relazione i contributi scientifici esistenti in un elaborato in sé organico e finito, per poi dedicare il corpo della tesi a una produzione originale di idee, proposte, progetti. Su tutti questi fronti la sperimentazione didattica procede e si alimenta anche degli insegnamenti provenienti dalle migliori università del mondo e raccolti attraverso un utilizzo professionale di banche dati open access e social networks ([in questa pagina](#) una raccolta di materiali utilizzati per lo sviluppo delle competenze di base in quest'ambito).

The future of work: apprendere l'inglese specialistico partendo dalla traduzione di un testo sul lavoro che cambia.

La ricerca è sempre più internazionale e la scarsa conoscenza dell'inglese, in particolare, riduce le possibilità di attingere a una mole di informazioni vastissima, resa disponibile dalle nuove tecnologie applicate alla raccolta e alla diffusione della conoscenza. La possibilità di portare un lavoro di ricerca al di fuori del proprio contesto universitario è cruciale per garantire una spendibilità ai percorsi e ampliare le chances occupazionali. **Ancora più strategico, in ambito professionale, è padroneggiare un linguaggio specialistico che non è possibile imparare nelle aule ma va costruito attraverso il lavoro.**

Il corso in inglese *The future of work*, avviato a fine gennaio all'interno del Dottorato, parte proprio dalla traduzione dell'omonimo testo di Jacob Morgan per studiare il tema della grande trasformazione del lavoro in tutte le sue dimensioni (uso di tecnologie collaborative, la crescente mobilità dei lavoratori, i cambiamenti organizzativi e produttivi, cambiamenti demografici ecc.) e sviluppare un linguaggio tecnico di difficile costruzione. L'analisi linguistica e nozionale dei concetti legati al mondo del lavoro, delle loro sfumature (es. *workplace, employee, worker*) e della loro evoluzione, permette di perseguire una duplice finalità: da un lato avvicinare lo studente alla terminologia giuridica in lingua inglese, dall'altro ragionare sulle nuove sfide che il futuro del lavoro pone in termini normativi, organizzativi e gestionali.

Il corso fa entrare in aula un progetto reale, scomponendo il processo di lavoro necessario a portarlo a termine in situazioni di apprendimento. Il lavoro preparatorio è svolto a distanza, mentre le ore di lezione sono utilizzate per discutere i risultati delle attività di traduzione e i nodi tematici che emergono, al fine di stimolare la co-creazione di valore. Il docente organizza il tempo disponibile in modo funzionale alla finalizzazione del progetto nei tempi stabiliti e al raggiungimento dei diversi obiettivi formativi, stimolando la partecipazione attiva, prendendo nota dei risultati di apprendimento con il supporto di indicatori precedentemente individuati che consentono di monitorare lo sviluppo delle competenze di base e tecnico-professionali.

Le attività del corso si sviluppano, dunque, su più piani e si sostanziano: nello svolgimento delle attività preparatorie, nella partecipazione attiva al momento laboratoriale in aula, nello svolgimento di ulteriori attività collegate al corso e che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento: sviluppo critico delle questioni emerse attraverso appunti ragionati, contributi, materiali didattici, bozze di articoli e di interventi da sviluppare in vista del convegno internazionale del dottorato, che sarà incentrato sullo stesso tema *The Great*

Transformation of Work (novembre 2015); tra i prodotti attesi delle attività del corso un Glossario tematico e l'elaborazione di contributi per riviste e blog specialistici (vedi il blog [La Grande trasformazione del lavoro](#)).

Imparare alternanza scuola lavoro e contrattazione di produttività in Ducati e Lamborghini: allievi, maestri, accademia e impresa a confronto.

Il 30 gennaio si è tenuta in Ducati e Lamborghini, a Bologna, una visita aziendale volta ad offrire **un momento di incontro tra dottorandi, professori, impresa, istituzioni scolastiche del territorio**, su due temi centrali nel percorso di dottorato, ma soprattutto cruciali per il futuro del Paese. La possibilità di esportare il modello tedesco della formazione duale in Italia è stata discussa, partendo da una sperimentazione in corso in questa azienda, il progetto DESI (*Dual education system in Italy*). Il progetto, frutto dell'intesa tra Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna, Assessorato alla Scuola Emilia-Romagna, Ducati Motor Holding e Lamborghini S.p.A. e della collaborazione tra l'azienda e le scuole IIS Aldini Valeriani-Sirani e IIS Belluzzi-Fioravanti di Bologna, prevede la realizzazione di un percorso di alternanza per il conseguimento del Diploma di istruzione professionale. È rivolto principalmente a giovani *drop-out*, e prevede l'alternanza tra tempo di apprendimento in aula e tempo di apprendimento in azienda (mediante attività laboratoriali o prototipali nei Training Center Ducati e Lamborghini). **L'incontro tra i diversi punti di vista presenti in sala ha consentito di guardare al tema con un atteggiamento positivamente critico, problematizzando il tentativo di trapiantare il modello tedesco in un tessuto istituzionale diverso e al contempo affrontando i nodi critici della via italiana alla alternanza e prospettando soluzioni alternative.**

Come, ad esempio, una svolta decisa e coraggiosa verso lo strumento dell'apprendistato di primo livello, pensato non solo come strumento per la crescita dell'occupazione giovanile ma in chiave di produttività dell'impresa, da cui il collegamento al secondo tema dell'incontro, legato alla contrattazione di produttività.

Le testimonianze dei dottorandi presenti (molti dei quali stanno essi stessi sperimentando vantaggi e difficoltà della logica dell'alternanza) hanno intervallato gli scenari di più ampio respiro disegnati dai professori invitati a intervenire (prof. Franco Carinci, prof. Michele Tiraboschi, dott. Emmanuele Massagli) e hanno stimolato il confronto con i rappresentanti dell'azienda ospite.

La personificazione di questo dialogo a più voci era rappresentata da una delle persone in sala, impegnata al contempo a fare gli “onori di casa” presentando alcuni aspetti dell’iniziativa aziendale, ad analizzare e discutere la stessa iniziativa con lo sguardo dell’*insider researcher*, a fornire spunti di riflessione tratti dalle sue ricerche e dalla sua esperienza sul campo: [Carlotta Piovesan](#), dottoranda con un progetto di ricerca applicata – proprio in Ducati – sul sistema duale tedesco e sulle condizioni per l’esportabilità della *Duale Ausbildung* in Italia.

Quando Ph.D. significa imprenditorialità

di Martina Ori

Tag: #employability #imprenditorialità #giovani #lavoro #start-up #Ph.D

Young people themselves don't realize how valuable they are with a Ph.D. It means an ability to think deeply, solve problems, analyze data, criticize and be criticized. [They] often don't realize the breadth of whatthey are capable of doing.
Neal Lane

Imprenditorialità e dottorato non sono due mondi lontani. Peter Fiske, Ph.D. e MBA, Presidente e CEO di PAX Mixer, Inc., impresa in ambito tecnologico, in un seminario tenuto ai dottorandi dell'Università di Berkeley insegna a vedere le potenzialità di un dottorato di ricerca per l'imprenditorialità, arrivando a dire, avendo esperienza di entrambi i percorsi e con un'affermazione certamente "forte" nel contesto statunitense, che un dottorando è addirittura meglio attrezzato di una persona che ha conseguito un MBA, ovvero la formazione universitaria manageriale per eccellenza, per affrontare le sfide di una start-up e dell'imprenditorialità in senso lato. Qui una prima distinzione: imprenditorialità (con la "i" minuscola) non significa necessariamente fondare un'impresa. Il termine identifica una qualità personale, uno schema mentale e comportamentale, un approccio alla vita. Altra cosa è invece l'Imprenditorialità con la "I" maiuscola, ovvero la capacità di fondare imprese e portarle al successo. Ma anche in questo campo, i dottorandi sono, secondo Fiske, molto ben attrezzati. Innanzitutto il riferimento è specificatamente ai giovani ricercatori, non tanto ai ricercatori avanzati già inseriti nel mondo accademico. I senior non sono le persone più adatte per iniziare un'impresa: hanno già un lavoro, non hanno gli stimoli mentali né il tempo materiale da dedicare a una iniziativa imprenditoriale, anche quando hanno alle spalle una lunga carriera di sviluppo di innovazioni. La situazione è invece completamen-

te diversa per i ricercatori ancora agli inizi, che peraltro, come dice Fiske, hanno un incentivo molto potente: hanno bisogno di un lavoro. Inoltre, a differenza dei senior che sono impegnati su tanti progetti differenti e nel coordinamento di tante persone, i giovani ricercatori possono dedicarsi a tempo pieno ad un solo progetto. I senior, che spesso sono i padri dell'idea iniziale, continuano a ricoprire un ruolo chiave sia come guida, sia perché il loro nome può fungere da apripista.

Perché i dottorandi sono i meglio attrezzati per essere veri imprenditori di se stessi e perché no, anche veri Imprenditori? Innanzitutto perché la ricerca, così come l'impresa, è un processo sperimentale. Fondare una start-up significa "costruire", "misurare", "apprendere". E questo è esattamente quello che fanno i giovani ricercatori ogni giorno. Le caratteristiche che i dottorandi sviluppano nel tempo, a differenza degli studenti di management, secondo Fiske, sono la capacità di affrontare il fallimento e l'abitudine a gestire l'incertezza. I giovani ricercatori sono versatili e hanno molteplici talenti, sono pieni di risorse, efficienti, risparmiatori, capaci di vivere con basse retribuzioni e di lavorare molte ore al giorno.

Il mito diffuso della figura dell'imprenditore è quello di una persona che osa, un visionario, che assume rischi, fiducioso e appassionato. La realtà invece ci dice che l'imprenditore di successo è attento, analitico, avverso al rischio e paziente, in grado di farcela anche con risorse limitate, con poco tempo, ricoprendo una varietà di ruoli diversi. E queste sono le abilità che un dottorando sviluppa pienamente nell'attività quotidiana nel suo percorso.

Per essere un buon i/Imprenditore, il dottorando deve però imparare alcune cose: deve imparare a non credere di poter fare tutto da solo, deve imparare a chiedere aiuto, *embracing your inner dummy*, dice Fiske, ovvero adottare sempre l'approccio del principiante. Chiedere e ascoltare. Questo approccio, peraltro, contribuisce a migliorare le capacità comunicative individuali e libera la mente dal dogma di dover sempre apparire come l'esperto. Avere questa visione può incrementare l'employability di un giovane ricercatore spingendolo a guardare al di là dell'accademia. Ma a trarre grandi benefici da questo approccio non sarebbero solo i giovani, sarebbero soprattutto le economie nazionali. Se persone con una tale formazione entrassero realmente e su larga scala in ogni ambito professionale, non tanto come ripiego alla mancanza di posti di lavoro nel mondo accademico, ma per scelta, decidendo di mettere la propria formazione al servizio di problemi reali, i risultati sarebbero straordinari.

Secondo Fiske, se i dottorandi avessero maggiore consapevolezza di sé, una guida professionale adeguata e le esperienze giuste potrebbero davvero arriva-

re ovunque: *with the combination of the right professional coaching and the right experience, a PhD could turn out to be a ticket to everywhere*, dice Fiske.

Le qualità di un Ph.D. secondo Peter Fiske:

1. intelligence, ability to learn quickly
2. ability to make good decisions quickly
3. analytical, inquiring, logical-mindedness
4. ability to work well under pressure and willingness to work hard
5. competitiveness, enjoyment of challenge
6. ability to apply oneself to a variety of tasks simultaneously
7. thorough, organized and efficient
8. good time management skills
9. resourceful, determined and persistent
10. imaginative, creative
11. cooperative and helpful
12. objective and flexible
13. good listening skills
14. sensitive to different perspectives
15. ability to make other people “feel interesting”

Il sistema duale di apprendistato tedesco: il caso Audi

di Carlotta Piovesan

Tag: #DualeAusbildung #Audi #apprendistato #Germania

Ingolstadt: cuore della Baviera, sulle rive del Danubio. Città natale del Dottor Frankenstein, come noto a più. E anche, cosa meno nota, sede dell'Audi, una delle case automobilistiche tedesche più importanti nel mondo.

La fama di Audi si deve certamente alla qualità delle autovetture che produce. Pochi sanno tuttavia che il segreto del successo di Audi non è solo la tecnologia e la proverbiale efficienza produttiva tedesca. Nel cuore della fabbrica esiste infatti una vera e propria scuola di apprendistato, nata quaranta anni fa e che accoglie ogni anno 500 nuovi apprendisti. Parliamo di giovani tra i 16 e i 24 anni che, attraverso un percorso della durata di tre anni, costruisce una altissima e validissima professionalità tecnica a supporto dell'intero processo produttivo.

Questo modello, conosciuto in Germania con il nome di *Duale Ausbildung*, ovvero “formazione duale”, nacque nel 1969 con la *Berufbildungsgesetz*, la legge che regola tutt'oggi gli aspetti sostanziali e formali dell'apprendistato (cfr. Manfred Weiss, [Formazione professionale in Germania: il sistema duale](#)). Supportato nel corso del tempo da un forte interesse politico che ha visto nel sistema duale una fondamentale leva di placement, l'alternanza scuola-lavoro viene comunemente utilizzata dalle aziende tedesche, in quanto strumento con cui formare giovani lavoratori altamente qualificati sulla base delle proprie esigenze produttive.

Entrando all'interno della scuola Audi non si può difatti evitare di notare come essa si sviluppi al centro dello stabilimento di Ingolstadt: tale ubicazione ha un chiaro valore simbolico che mostra come gli apprendisti siano considerati parte effettiva dello staff, pur non essendo dipendenti dell'azienda, nonché il cuore pulsante del futuro dello stabilimento.

All'interno della scuola si snoda tra diversi piani il Training Center, ovvero il luogo dove i ragazzi possono apprendere e sperimentarsi sui macchinari messi a loro disposizione, e dove, nel corso dei tre anni di addestramento in Audi, vengono loro insegnate le competenze base, avanzate e specialistiche inerenti il proprio profilo professionale.

Naturalmente l'esperienza nel Training Center non è caratterizzata solo da attività manuali, ma anche da alcune ore di lezione, durante le quali gli apprendisti acquisiscono i rudimenti teorici di ciò che poi andranno praticamente a sperimentare: per questo motivo sono allestite anche aule dotate di tutti gli strumenti informatici necessari.

All'interno dei Training Center sono presenti alcune figure particolarmente importanti che hanno il compito di svolgere attività di tutoring verso gli apprendisti, ovvero i *co-trainers*. Essi sono solitamente lavoratori esperti e specializzati che affiancano quotidianamente i ragazzi durante il loro percorso di apprendimento in azienda: il loro compito consiste nel far acquisire agli apprendisti, prima teoricamente e poi praticamente, le varie *skills* che caratterizzano il loro profilo professionale in base al piano formativo aziendale, e supervisionarne poi la capacità di acquisizione.

Ovviamente il loro è anche un ruolo di supporto nei confronti dei ragazzi, fermo restando la costante presenza all'interno del Training Center di uno psicologo cui gli apprendisti possono rivolgersi.

I *co-trainers* vengono a loro volta supervisionati dai *trainers*, lavoratori altrettanto esperti e qualificati che hanno il compito di dirigere ed indirizzare il lavoro dei *co-trainers*, nonché fornire loro il sostegno necessario nell'insegnamento.

Dal momento che la scuola Audi si inserisce all'interno del sistema duale di alternanza scuola-lavoro, di grandissima rilevanza è anche lo stretto legame con la scuola statale, che viene coinvolta nelle fasi di elaborazione dei programmi di addestramento degli apprendisti, e in quelle finali di valutazione dell'apprendimento. Difatti, è compito dell'istituto scolastico, insieme ad alcuni responsabili di Audi, esaminare gli apprendisti, i quali vengono sottoposti a due esami durante il percorso di alternanza scuola-lavoro. Al termine, i ra-

gazzi potranno conseguire il diploma, che consentirà, a chi non desidera restare in azienda, di proseguire i propri studi all'università.

Il compito della scuola, generalmente un istituto tecnico o professionale, non si limita tuttavia a ciò: durante le dodici settimane all'anno che i ragazzi trascorrono in aula (poche sono le aule tradizionali, più spesso si tratta di laboratori attrezzati con banchi e lavagne), essi apprendono sia le materie più tradizionalmente scolastiche, come tedesco, matematica e politica, sia quelle più spiccatamente a carattere tecnico che forniranno loro le competenze e le conoscenze propedeutiche per affrontare il periodo di addestramento in azienda.

L'interscambio e l'interconnessione tra la scuola e l'azienda è costante: una volta al mese *co-trainers* ed insegnanti si riuniscono per valutare lo stato di avanzamento dell'apprendimento dei ragazzi, ma anche affinché gli insegnanti siano sempre aggiornati sui nuovi macchinari utilizzati da Audi sui quali gli apprendisti dovranno esercitarsi. Inoltre, per favorire il continuo aggiornamento degli insegnanti sulle nuove tecnologie, è previsto che ogni tre o quattro anni essi trascorrono un periodo di formazione e addestramento in Audi.

Pare evidente come il successo del sistema duale tedesco sia stato costruito nel corso del tempo anche grazie alla collaborazione di una classe politica che ha avuto la lungimiranza di capire l'immenso investimento in termini di produttività e qualità del lavoro che aziende e ragazzi avrebbero guadagnato da tale sistema. Ma ciò che sta alla base del successo dell'apprendistato tedesco è soprattutto un fattore culturale: le aziende non concepiscono questo strumento come un mezzo per avvalersi di manodopera a basso costo (in media un apprendista tedesco guadagna 600 euro al mese), ma credono fortemente nel valore formativo del sistema duale. Credono che, durante un percorso di tre anni, formeranno una risorsa altamente qualificata, inserita in un contesto lavorativo e di apprendimento altamente stimolante e ricco di opportunità. Credono che, grazie all'apprendistato, tanti ragazzi potranno cominciare fin dall'adolescenza a costruirsi una propria professionalità basata non solo su conoscenze teoriche, ma anche su competenze pratiche acquisite sul campo. Credono che, formando questi apprendisti con i migliori insegnanti ed i migliori strumenti, sapranno far crescere lavoratori così capaci, da non aver alcun interesse, al termine del percorso formativo, a farli tornare sul mercato del lavoro per essere acquisiti dalla concorrenza.

Ovviamente le aziende hanno il vantaggio di modellare il percorso di apprendimento dei ragazzi sulla base delle proprie esigenze e specificità interne: siamo tuttavia certi del fatto che una maggiore integrazione tra le imprese ed i percorsi scolastici non gioverebbe anche al nostro sistema di istruzione?

Probabilmente, uno dei motivi per cui il sistema duale stenta a decollare in Italia, deriva da una scarsa consapevolezza della ricchezza che l'apprendistato può portare ad imprese e ai giovani. Dunque, dal momento che tanti sono gli sforzi in corso per importare il sistema duale tedesco, se certamente comprendere l'organizzazione del *Duale Ausbildung* è utile, sarebbe prioritariamente auspicabile capirne la logica e la cultura sottostante.

Alta formazione e ricerca: il futuro è nell'apprendistato

di Francesco Nespoli

Se l'accostamento delle parole “apprendistato” e “università” vi suona ancora stridente, vi siete persi qualcosa. Sono passati infatti ormai più di dieci anni dalla nascita della tipologia contrattuale dell'apprendistato di alta formazione, introdotto dall'articolo 50 del decreto n. 276/2003, di attuazione della cosiddetta legge Biagi.

Prendendo esempio da una decennale esperienza positiva francese nasceva così la possibilità per i giovani tra i 18 e i 29 anni di conseguire tramite un apprendistato non solo una qualifica o un diploma professionale, bensì anche un diploma tecnico superiore o una laurea. Dal 2008 poi in apprendistato si può concludere anche un dottorato di ricerca. E se non bastasse, dal 2011 un apprendistato può essere stipulato anche per attività svolte in un'impresa per attività di ricerca svincolate da un titolo di studio, o per svolgere parte del praticantato per l'accesso alle professioni.

Un contratto che offre la possibilità di esiti diversi, ma tutti inseriti nella medesima cornice: il raccordo e l'integrazione dei sistemi formativi e il mercato del lavoro, anche quando le competenze in gioco siano particolarmente avanzate e specialistiche. Vi siete persi qualcosa, si diceva, ma è comprensibile. Si tratta infatti della forma di apprendistato meno diffusa di tutte. Non certo per la complessità della sua regolamentazione visto che è sempre possibile che aziende e istituzioni formative o universitarie stipulino convenzioni ad hoc per l'attivazione di un apprendistato di alta formazione in assenza di normativa regionale.

Nemmeno si può dire che questa tipologia sconti un'avversione di carattere politico o ideologico. Eppure è trascurata anche dalla contrattazione collettiva nazionale. Insomma, **l'ostacolo principale allo sviluppo di questa particolare forma sinergica tra formazione e lavoro risiede in due deficit della nostra cultura.** Da un lato gli scarsissimi investimenti in ricerca e sviluppo, dall'altro il mutuo sospetto con il quale imprese e istituzioni formative ancora osservano l'interazione tra scuola e lavoro. Da qui l'impreparazione degli attori ai quali liberamente spetterebbe l'attivazione dei contratti. Un gap quindi anche comunicativo, che le storie di esperienze positive e di successo possono contribuire a colmare. È partendo da questa convinzione che ASTER, società consortile tra la Regione Emilia-Romagna e tutte le università del territorio ha pensato di dare voce oggi alle buone pratiche presenti sul suo territorio con il programma *Wapper – what's apprenticeship in Emilia-Romagna* (www.wapper.eu). Ma gli esempi presentati durante l'evento *Turboblogging* svoltosi oggi a Bologna hanno molto da spiegare a tutti i territori Italiani.

Un vantaggio per tutti

La chiave per far smuovere il Paese dallo stallo economico si trova infatti proprio qui, almeno a osservare le esperienze internazionali. Il successo delle aree delle economie avanzate che stanno riuscendo a mantenere elevati tassi di crescita e occupazione secondo alcuni economisti è dovuto all'abilità con cui gli imprenditori del luogo sanno tradurre in realtà commerciali la ricerca scientifica di carattere accademico.

Un recente studio della Banca d'Italia afferma invece che la difficoltà delle imprese italiane ad adottare nuove tecnologie è data dalla mancanza di adeguate competenze che le sappiano gestire. Esattamente quanto ha confermato a *Turboblogging* l'ingegnere Antonio De Renzis di Marposs. Racconta l'ingegnere: «due anni e mezzo fa decidemmo quindi di costituire una scuola interna: un piccolo corso aperto a neolaureati presso la scuola superiore di ingegneria. Un'esperienza significativa soprattutto perché quegli argomenti normalmente non vengono studiati nei corsi di laurea».

Ecco cosa succede quando si attiva un apprendistato di alta formazione e di ricerca.

L'apprendista anticipa l'ingresso nel mondo del lavoro pur restando inserito in un percorso formativo di alto livello; l'azienda effettua un investimento in capitale umano altamente mirato e su misura, incidendo concre-

tamente sul piano didattico; le agenzie formative comprendono meglio quali siano le capacità e le competenze professionali richieste dal mercato e adeguano così i loro programmi e i loro percorsi formativi; si favorisce quindi lo sviluppo di un mercato privato della ricerca in collaborazione con l'accademia.

L'apprendistato di alta formazione e di ricerca non disegna quindi percorsi di "semplice alternanza", ma di vera e propria integrazione tra formazione e lavoro.

Un connubio che il dott. Giannuzzi ha dovuto cercare tra un acceleratore di particelle e le misure di precisione della Marposs. Lo ha trovato nello sviluppo di una tecnologia per la trasmissione dati ad alta velocità che applica in azienda come al CERN.

Diversa la strada di Damiano Fontana, che ha seguito un corso di dottorato su *smartcities* e *internet of things* lavorando presso Epoca Ricerca, uno spin-off dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Fontana ci tiene a sottolineare come la contaminazione sia il vero meccanismo distintivo dell'apprendistato di alta formazione e di ricerca. «Ho iniziato nel 2011 – racconta – ed è stato uno dei primi apprendistati attivati in università. Avevo l'esigenza di coniugare lavoro in azienda e una parte più spinta di ricerca». La ricerca è essenziale però non solo per crescere, ma per differenziarsi. Lo ha chiarito Elena Guidesi, anche lei dottoranda in alto apprendistato presso AAT, uno spin-off stavolta dell'Università Cattolica di Milano. Il dottorato in alto apprendistato, racconta, le ha permesso di lavorare nell'ambito in cui ha sempre voluto farlo: quello della microbiologia.

Ma gli esempi virtuosi non si limitano al settore tecnico-scientifico. **Lo dimostra l'esperienza di ADAPT, che dal 2005 ha attivato in totale 76 contratti di alto apprendistato nel settore delle relazioni industriali. Tra questi 18 sono stati stipulati per il conseguimento del dottorato, 16 con apprendisti di ricerca e 42 con studenti partecipanti a master universitari cofinanziati da ADAPT. L'alto apprendistato è quindi un contratto in evoluzione.** Proprio recentemente si è registrato il primo caso di apprendistato in alta formazione per il conseguimento del dottorato attraverso lo strumento della somministrazione. In questo caso l'impresa che gestisce il contratto e i rapporti con l'istituzione formativa è un'agenzia per il lavoro. Protagoniste sono state l'agenzia Quanta e l'Università di Trieste, che hanno dimostrato una volta di più come imprese e università possano considerarsi vicine.

Un vantaggio anche economico

Se tutto ciò non fosse sufficiente a persuadere del fatto che l'alto apprendistato si può fare, molto e di più, quest'ultimo esempio ci porta direttamente agli argomenti prettamente economici. Tantissimi e anche qui per tutti. L'unica condizione è essere interessati a fare innovazione. Innanzitutto l'ingresso in azienda con l'apprendistato non è un ingresso qualsiasi: si tratta di un vero e proprio contratto di lavoro che dà diritto a assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali, assicurazione contro le malattie, maternità, assegno familiare, nonché un regolare stipendio. Le istituzioni universitarie e formative possono poi considerare l'apprendistato di alta formazione e di ricerca come un'opportunità per intercettare investimenti privati, più o meno cospicui. L'alto apprendistato rappresenta infine un'occasione a dir poco straordinaria per le PMI per investire in ricerca e sviluppo:

L'aliquota della contribuzione imponibile è del 10%, ma le aziende che occupano fino a 9 dipendenti beneficiano di uno sgravio contributivo totale per i contratti di apprendistato sottoscritti dal 1° gennaio 2012 al 31 dicembre 2016.; i benefici contributivi sono mantenuti per un anno dalla prosecuzione del rapporto al termine del periodo di formazione; l'azienda può inquadrare l'apprendista sino a due livelli inferiori a quello da raggiungere al termine del periodo formativo, oppure può percentualizzare la retribuzione modulandola con l'anzianità di servizio.

Alcuni vantaggi particolari riguardano specificamente l'Emilia-Romagna dove:

- un giovane assunto in alto apprendistato porta una dote in azienda di 6.000 euro se iscritto a Garanzia Giovani;
- la Regione partecipa finanziariamente alla realizzazione della formazione attraverso il riconoscimento di un voucher fino a 5.000 euro annui per la laurea, 6.000 per un master e 7.500 per un dottorato.

Cosa stiamo aspettando? Basta avere tra i 18 e i 29 anni ed essere iscritti a un corso universitario che faccia parte dell'offerta formativa regionale per l'apprendistato di alta formazione. Ma se così non fosse imprese e giovani possono sempre avviare l'inserimento chiedendo aiuto ai servizi di placement delle università e ai CPI territoriali. Per il resto le normative sull'alto apprendistato sono così semplici che basta davvero poco perché università, giovani e imprese collaborino, senza quasi che si possa distin-

guere il loro personale interesse da quello dell'intero Paese. Non ci perde nessuno e ci guadagnano tutti, è questo in sintesi l'apprendistato di alta formazione e di ricerca.

Parte V

**REPUTAZIONE DIGITALE,
COMPETENZE, MESTIERI**

Partiamo dalla reputazione digitale

di Carlotta Piovesan

Tag: #digitalreputation #socialnetwork #recruiters #informazioni

La ricerca del lavoro parte oggi da internet. Nella modalità 2.0, ovviamente. I paginoni di annunci sui quotidiani appartengono indubbiamente al secolo scorso. Ma anche i classici siti di *e-recruitment* stanno oramai diventando obsoleti. Le vere star del mercato del lavoro sono ora i social network. È qui che matura l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro.

Una moda passeggera? Una rivoluzione copernicana? È ancora presto per dirlo. Sta di fatto che, comprese le ragioni per cui gli *head hunters* ricorrono in maniera sempre più massiccia ai vari LinkedIn, Twitter e Facebook, anche chi è meno esperto in materia crea i propri profili *social*.

È vero che il *social recruitment* ha portato maggiore interattività e facilità di comunicazione. Ma non si può negare il fatto che ora le informazioni a disposizione dei selezionatori sono maggiori e di più ampio raggio.

Se difatti in passato era il candidato a scegliere quali informazioni mettere a disposizione del selezionatore, questa possibilità, grazie o a causa dei social network, ora viene di molto meno. Chi, anche fra i più accorti, non si lascia di tanto in tanto sfuggire qualche commento sulla propria squadra del cuore di calcio o, peggio, qualche commento politico?

Ed ecco che compare allora il “lato oscuro” dei social network. Tutto ciò che postiamo, twittiamo o taggiamo può essere messo sotto la lente di ingrandimento da selezionatori e futuri datori di lavoro. I quali, se non con-

dividono ciò che leggono, possono infliggerci la peggiore delle sanzioni: la mancata assunzione.

Quali dunque le tutele per i lavoratori e per le loro informazioni caricate on line ai fini dell'occupabilità? Certamente pare impossibile dimenticare l'articolo 8 dello Statuto dei lavoratori, che vieta al datore di svolgere indagini sulle opinioni politiche, religiose e sindacali di un lavoratore.

Tuttavia il problema dei dati presenti sui social network pare più articolato, dal momento che sono gli stessi candidati a caricare sui propri profili le informazioni che possono dar luogo a discriminazioni. Senza dimenticare inoltre la provocatoria interpretazione fornita da una parte della dottrina italiana: internet è considerabile come un "luogo pubblico virtuale", e dunque tutte le informazioni pubblicate sui social network sono pienamente accessibili a chiunque.

Di pensiero opposto invece un altro schieramento di studiosi, per i quali le indagini svolte on line dai selezionatori sono assimilabili a quelle vietate dall'articolo 8. Il motivo? Le informazioni presenti sui profili *social* non attingono strettamente alle competenze professionali di un lavoratore, e dunque non rilevanti ai fini di una assunzione.

Tuttavia, nell'attuale silenzio del legislatore in materia di social network, non vi è alcun divieto a fare ricerche in internet su un candidato.

Dunque quale soluzione? Una delle soluzioni maggiormente apprezzate e consigliate dai *recruiters* di tutto il mondo proviene dagli Stati Uniti, patria del *social recruitment*, nonché Paese diviso fra Stati che tutelano i dati e la riservatezza dei lavoratori e Stati che preferiscono tutelare imprese e datori. É proprio a causa della scarsità di tutele che molti Stati americani riservano alle informazioni condivise on line dai lavoratori che ha iniziato a farsi strada il concetto di *digital reputation*. Sinteticamente la *digital reputation* può essere considerata come l'insieme di strategie che i candidati possono mettere in atto per tutelarsi dall'occhio indiscreto di datori e selezionatori.

Curare la propria *digital reputation* significa cercare di utilizzare i social network per fornire un'immagine di se stessi professionale. Significa adottare comportamenti e stili comunicativi che riflettano la propria personalità nonché professionalità. Significa servirsi di questi strumenti per mostrare il valore aggiunto che la propria professionalità potrebbe dare in un certo contesto organizzativo.

Questo ovviamente non significa crearsi maschere *ad hoc* sul web. Non significa essere uno nessuno e centomila personaggi diversi all'interno e all'esterno del web, plasmando personalità alternative che in realtà non ci corrispondono. Significa solamente comprendere come anche i social network siano oramai diventati strumenti di lavoro al pari delle mail o del cellulare aziendale e che quindi, come tali, debbano essere utilizzati.

È innegabile come certamente sia avvenuta una strana commistione dai contorni poco nitidi tra vita privata (sui social network) e vita professionale (sui social network). Certamente molti saranno infastiditi da ciò ma non potranno non ammettere che sia oramai difficile separare le due cose, grazie o per colpa, di questi strumenti.

Dunque, il consiglio più frequente che la maggior parte dei *recruiters* posta e “cinquetta” dai propri *account* è di separare vita privata e vita professionale tramite la creazione di profili *social* differenziati: con il proprio nome istituzionale per i canali formali lavorativi e con il proprio *nickname* per la vita personale. In questo modo sarà più semplice fornire a selezionatori e datori solo le informazioni desiderate.

In conclusione, dato che i social network hanno amplificato le capacità di reperimento di informazioni, le teorie fornite dalla *digital reputation* sembrano essere la strada più facilmente percorribile per mettere in atto quanto ricordava Socrate: «Considera il tuo buon nome come il gioiello più prezioso che potrai mai possedere. [...] Il modo per conquistarsi una buona reputazione è adoperarsi per essere come si desidera apparire».

Se vuoi fare il concertista... non nascere in Italia!

di Alberto Cammarota

Tag: #concertista #conservatorio #musica #scuola #talento #insegnanti #Europa #Italia

Due sono le regole fondamentali per chi ha l'intenzione di fare il concertista:

- cercare fin da subito il miglior insegnante possibile;
- il mondo musicale non tollera ritardi di preparazione.

Suonare uno strumento ai massimi livelli **richiede** gli stessi sacrifici di uno sport svolto a livello professionistico: **disciplina**, otto ore al giorno di **studio** – il nostro “allenamento” quotidiano –, **intelligenza** e **dedizione**.

Ma mentre in Italia, almeno a livello sportivo, possiamo contare su un sistema eccellente, il livello musicale in Italia è indubbiamente agli antipodi. E la colpa non è dei nostri ragazzi: in questo Paese siamo pieni di giovani di talento.

La prima cosa che un aspirante concertista deve guardarsi bene dal fare in Italia – se non vuol perdere anni preziosi – è iscriversi in Conservatorio. È abbastanza paradossale, in quanto sarebbe come dire a un aspirante medico, ingegnere o avvocato di non iscriversi all'università, anzi, di non andare nemmeno a scuola, se ci tiene ad imparare il suo mestiere. **Il problema, tutto italiano, è che nei Conservatori il livello dell'insegnamento** – a parte rarissime eccezioni – **è ben lontano dall'eccellenza richiesta dal mercato**, a causa anche di un sistema nel quale l'ultimo concorso per cattedre è stato indetto più di vent'anni fa e si deve quindi far riferimento a graduatorie dove il calcolo dei punteggi è tale per cui oggi, nel nostro Paese, i pochissimi concertisti italiani (quasi sempre “fuggiti” in tempo all'estero), si vedono spesso sorpassare da

musicisti che non hanno un'attività concertistica in quanto loro stessi cattivi strumentisti, ma che hanno accumulato un punteggio didattico maggiore facendo supplenze.

E sì che gli esempi virtuosi dalla vicina Europa non mancano: nelle Hochschule tedesche, per esempio, quando viene indetto un concorso per insegnare, l'aspirante docente anche se è un concertista di chiara fama, è chiamato a sostenere un vero e proprio esame dove viene giudicato, su come suona e come insegna, da una commissione formata da docenti e da allievi, in quanto un bravo musicista può non essere un bravo insegnante, ma un bravo docente deve essere un bravo musicista. **Se si vuole formare all'eccellenza, non si può prescindere dalla qualità della docenza: un cattivo insegnante rovina anche il più grande talento.**

Il secondo problema legato ai Conservatori italiani è il seguente: sono troppi. O meglio, sono troppi quelli che rilasciano un titolo di studio. Le conseguenze sono molteplici: per sopravvivere non possono fare selezione, illudendo così migliaia di ragazzi di poter avere un futuro con la musica – e quando non esisteva ancora l'equiparazione del diploma a laurea di primo livello ne ho visti davvero molti abbandonare la scuola – li diplomano, e i ragazzi crescono nella prospettiva di trovare una volta usciti spalancate le porte dei grandi palcoscenici e delle grandi orchestre, ignari invece del fatto che la maggior parte di loro non troverà posto da nessuna parte: non troveranno in orchestre serie (quelle che con il loro stipendio consentono di vivere dignitosamente), perché il loro livello è troppo basso, e meno che mai a scuola o in Conservatorio, in quanto sono troppi i laureati in relazione ai posti di lavoro.

Come risolvere il problema? Ancora una volta l'esempio viene dall'Europa più prossima a noi: Germania, Francia e Svizzera hanno moltissimi Conservatori, e con eccellenti docenti. Ma le Hochschulen, le scuole che rilasciano il titolo di studio equivalente alla laurea, sono pochissime, addirittura solo due in tutta la Francia. In questo modo, tutti hanno la possibilità di imparare a suonare, ma solo pochi entrano in scuole estremamente selettive, dove grandi docenti curano la loro preparazione.

L'Italia invece è l'unico Paese nel quale i grandi docenti non insegnano nei Conservatori statali, ma in accademie private, nelle quali non hanno modo di curare una classe in maniera paragonabile ad una Hochschule europea, senza sottovalutare i costi, non da tutti sostenibili.

Nascere in Italia e voler imparare a suonare in maniera corretta uno strumento, costringe quindi le famiglie di quei pochi ragazzi che hanno la fortuna di scoprire per tempo dove andare a studiare, a sostenere i costi di frequenti viaggi all'estero, rette di accademie e lezioni private. Tutto questo per avere quello che dovrebbe essere un diritto: il diritto ad una buona istruzione. Che non vuol dire lavorare o fare carriera: in questo caso nel mondo musicale non basta essere bravi, e talvolta non è nemmeno necessario.

In conclusione, bisogna però ammettere che si registra un notevole aumento del livello artistico nelle nuove generazioni di giovanissimi rispetto ai coetanei del decennio appena trascorso: le voci corrono, i genitori avveduti hanno capito l'antifona e le accademie private si sono diffuse aumentando e meglio strutturando l'offerta formativa, così da rispondere ad una richiesta di formazione d' eccellenza in costante aumento.

I nostri ragazzi sono più intelligenti di quello che pensiamo e da parte di chi scrive va a loro il più sentito "in bocca al lupo".

Forse in Italia non cambierà nulla, ma **prima o poi vi sarà il ricambio generazionale anche nei Conservatori**, e se le giovani promesse saranno mantenute quando sentiremo parlare di "scuola violinistica italiana", il pensiero non correrà più sempre a Vivaldi, Corelli o Tartini.

Mettere a fattor comune le competenze individuali

di Martina Ori

I fondatori di LinkedIn, Reid Hoffman e Ben Casnocha, nel loro libro *The Start-up of You*, ovvero come essere imprenditori, o meglio, *startupper*, di se stessi, trasmettono con una efficace metafora il ruolo delle relazioni e del network nello sviluppo della carriera e dell'occupabilità individuale. Ciascuno è potenziato e modificato dalle relazioni, ciascuno è un "io^{noi}".

Se ciò è applicabile a qualunque contesto professionale, appare ancor più vero nell'ambito delle relazioni industriali e della gestione delle risorse umane, che hanno ad oggetto, per definizione, relazioni umane di lavoro e sono particolarmente interessate dai cambiamenti portati dalle nuove tecnologie e dall'evoluzione della conoscenza, che si caratterizza sempre più per l'intreccio dei saperi e per la loro condivisione attraverso molteplici reti.

Per prepararsi adeguatamente al mercato del lavoro, i giovani dovrebbero perciò apprendere a gestire le nuove modalità di "fare relazione" per mettere a fattor comune le proprie competenze e la propria specializzazione, elevandole così a potenza.

Il corso di diritto delle relazioni industriali dell'Università di Modena e l'esercitazione effettuata al termine dello stesso sono stati svolti proprio in tale ottica: gli studenti sono stati incoraggiati ad utilizzare Twitter per interagire direttamente con il docente e per entrare in contatto con i principali *stakeholders* e le personalità di riferimento per le tematiche di loro interesse, ma anche per dialogare tra loro e creare una prima rete di relazioni professionali.

Inoltre, a ciascuno studente è stato chiesto di approfondire un tema specifico al fine di acquisire una specializzazione individuale che lo rendesse maggiormente occupabile. Per “potenziare” tale specializzazione in maniera mirata ed originale ed in particolare in un’ottica di sviluppo di una rete professionale ognuno è stato messo in contatto con un ricercatore di ADAPT o un dottorando dell’Università di Bergamo (Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, promossa da ADAPT e CQIA) in base al tema di studio, interagendo via e-mail, o ancora, direttamente via Twitter.

Nell’esercitazione svolta al termine del corso si chiedeva poi a ciascuno studente di definire un concetto chiave relativo al proprio tema di approfondimento. I termini scelti sono stati inseriti in una presentazione creata agilmente su *prezi*: un albero i cui rami raggruppavano per macro aree i concetti relativi alle ricerche individuali degli studenti, affinché ciascuno avesse successivamente l’opportunità di condividere agilmente con i colleghi l’approfondimento scelto.

L’esercizio è risultato di grande utilità: ciascuno ha potuto mettere a fattor comune la propria specializzazione consentendo a tutti di esplorare temi che non erano stati trattati in maniera approfondita durante il corso, apportando nuove conoscenze al gruppo, creando una rete interna tra i giovani studenti (che in questa maniera hanno potuto essere al corrente delle specializzazioni di ciascuno) che si è estesa all’esterno, tramite i contatti con i dottorandi e l’interazione diretta con i ricercatori di ADAPT, aprendo la strada allo sviluppo di un vero network professionale.

Da tale semplice esercizio si evince chiaramente la novità di un approccio alla didattica che mira a trasmettere l’importanza delle relazioni, nonché a sviluppare le *skills* e la sensibilità necessaria per elevare il singolo “io” alla potenza di “noi” attraverso le tecnologie, ma più in generale portando in un contesto d’aula nuove modalità di “fare relazioni industriali” che si stanno diffondendo nel mondo reale.

Si è trattato allo stesso tempo di una vera lezione di employability, utile per comprendere il ruolo del network quale strumento di occupabilità, sviluppabile attraverso i giusti contatti e con l’ausilio dei media tecnologici. L’albero con i suoi rami ricorda quanto sia certamente fondamentale acquisire una specializzazione individuale, ma come ancor più importante sia la capacità di mettere a fattor comune le proprie conoscenze e competenze mediante meccanismi di

condivisione rapidi ed efficaci che consentano di creare reti, collegamenti, nuove relazioni e quindi valore.

Durante il corso, gli studenti hanno avuto la reale opportunità di sviluppare e imparare a gestire nella pratica lo sviluppo di quello che Casnocha e Hoffman definiscono il “network sociale professionale” grazie soprattutto all’interazione con la Scuola di dottorato e ADAPT. Nel libro gli autori spiegano l’importanza di costruire relazioni autentiche, il ruolo dei social media nel potenziare e coltivare la rete, come strutturare efficacemente il network e come ampliarlo puntando sui “legami deboli” ovvero relazioni amichevoli con persone con cui si trascorre poco tempo e che essendo al di fuori del cerchio più ristretto di conoscenze hanno maggiori probabilità di entrare in contatto con nuove informazioni e opportunità di lavoro.

In tal senso, non è un caso che, a sottolineare il ruolo delle relazioni nella vita professionale di ciascuno, la versione italiana del libro dei fondatori di LinkedIn si intitoli *Teniamoci in contatto*. Apparentemente distante e fuorviante rispetto all’originale *The Start-up of You*, il titolo italiano non ne è in realtà affatto lontano: “you” è allo contempo singolare e plurale, “tu” e “voi” insieme.

Management e leadership, le competenze di un ricercatore

di Martina Ori

Tag: #employability #comunicazione #giovani #lavoro #leadership #management

Prima ancora di arrivare all'Università della California Berkeley, ho ricevuto un'e-mail che già di per se costituisce una interessante lezione di employability. Un dottorato all'Università di Berkeley non è sufficiente per garantire un futuro – diceva il messaggio – sei in grado di guidare un gruppo? Gestire collaboratori? Fare *mentoring* tenendo conto delle diversità? Questo è il senso del corso Science Leadership and Management, organizzato – altro punto degno di nota – da un gruppo di studenti e tenuto da relatori diversi di volta in volta invitati a parlare della propria esperienza. Questi elementi sarebbero già sufficienti per trasmettere un approccio culturale alla formazione, allo sviluppo ed al lavoro diverso da quello mediamente incontrato nel nostro Paese. L'idea che si può e si deve fare sempre di più e meglio. Sì, perché è fondamentale essere buoni manager – anche quando non si ricoprono funzioni manageriali – leader e ricercatori allo stesso tempo. Carol Schembi, R&D Department Manager degli Agilent Labs nel corso del seminario ha sviluppato un interessante ragionamento che parte da considerazioni apparentemente banali. Il mondo della ricerca è talmente vasto e complesso che non si può fare ricerca da soli, si è sempre parte di un'organizzazione. E in un contesto di questo genere le competenze necessarie oltre all'originalità delle proprie idee e dei progetti scientifici – qui data per scontata – sono due: conoscere bene la propria struttura di appartenenza e saper comunicare. Pare una banalità, ma raramente, sottolinea Schembi, questi elementi vengono posti al centro del proprio lavoro. Partiamo dal primo concetto. Cosa significa conoscere la propria organizzazione? Significa conoscere gli obiettivi e sposarne la mission. Carol Schembi in maniera

perentoria afferma che se non si condivide in toto la mission della propria organizzazione è assolutamente necessario lasciarla e guardare altrove. Conoscere una organizzazione significa porsi un obiettivo individuale all'interno della stessa. Significa comprendere l'intento strategico, ovvero in che modo gli altri misurano il successo, comprendere quella che lei definisce *currency* ovvero la moneta con cui in quel particolare contesto si misurano il valore e la qualità di un lavoro nonché le capacità professionali di ciascuno. Per intenderci, se per la carriera accademica, la *currency* è costituita dal numero di pubblicazioni e dall'autorevolezza delle riviste su cui si pubblica, in una impresa potrebbe essere ad esempio il numero di invenzioni brevettate, la velocità nel trovare soluzioni in momenti di emergenza. È fondamentale comprendere esattamente quale sia la *currency*, per non perdersi in attività che possono non essere altrettanto "remunerative". Oltre alla conoscenza della propria organizzazione, bisogna essere straordinariamente bravi in quello che Carol Schembi definisce *the biggest part of your work* (la parte principale del proprio lavoro) ovvero comunicare: *everything that you create has no value unless you can communicate* (qualunque cosa tu crei, non ha valore se non sai comunicare) recitava una slide. Diversi studi dimostrano come quando alle persone venga chiesto su cosa si basa la qualità di un leader, la maggior parte cita le competenze relazionali: *we are measured by what we transfer* (siamo misurati da ciò che sappiamo trasferire) diceva un'altra slide. È fondamentale sviluppare una sensibilità verso gli altri, essere aperti, ascoltare e porre domande. Comprendere e riconoscere le diverse intelligenze dei membri del team. Ci sono vari modi di essere smart: *science smart*, ovvero persone che hanno fortissime competenze scientifiche, *people smart*, persone con ottime doti relazionali, *getting-the-job-done smart*, persone rigorose nel portare a termine compiti anche complessi, e *organizational smart*, persone con elevate doti organizzative. Da non sottovalutare inoltre chi ha capacità manuali: già il solo fatto di definire, sotto una luce positiva come *technically talented people* (persone dal talento tecnico) coloro in possesso di competenze manuali è un segno dell'elevato valore che si attribuisce a queste abilità. Leader e manager devono saper incoraggiare le varie intelligenze mediante comunicazione formale e non formale. È fondamentale organizzare spesso riunioni, meeting ed incontri individuali, che per quanto comportino costi elevati per l'organizzazione sono sicuramente meno costosi della mancanza di comunicazione che può provocare una duplicazione degli sforzi, alienazione, isolamento. E nonostante essere leader o manager siano due cose completamente diverse, la capacità di comunicare è fondamentale per entrambi. Un leader è una persona in grado di definire un obiettivo condiviso, una *vision*, ispirare e lanciare progetti. *A leader does the right thing*: il leader

fa la cosa giusta. Un manager struttura e controlla il lavoro. Raccoglie risorse, amministra, dà feedback. *A manager does things right*: il manager fa le cose nel modo giusto. Ma il compito di entrambi è mettere in relazione le persone tra loro e farle comunicare. La lezione di employability che si può trarre dal seminario è semplice, ma non banale. La riporto qui di seguito per punti in inglese come nell'originale così come Carol Schembi l'ha saputa efficacemente trasmettere a un gruppo di giovani studiosi che cercano di capire come muoversi nel mercato del lavoro di oggi:

Find the right organization

Know its currency

Value the contribution of everybody

Communicate

Be a leader no matter what your official role is

Enter a place as a scientist

Be a good scientist and take a lead role

Read like crazy and talk to people

Manage the expectation of your boss

Do great science

Have fun

La mia vita passata a studiare da concertista. Tutto da buttare?

di Alberto Cammarota

Tag: #concertisti #conservatori #musicisti #giovani #lavoro #possibilità

Volevo fare il concertista. E poi? Anni ed anni di duro lavoro e molti sacrifici personali, gli stessi che richiede uno sport svolto a livello professionistico. Otto ore al giorno di studio dove poco possono intelligenza e passione senza una ferrea disciplina e una dedizione totale. **E poi, il più delle volte, il rischio di trovarsi con nulla in mano.**

Capita a molti ragazzi e le ragioni sono le più diverse: ci sono i difetti da correggere, che a causa del livello di insegnamento nella maggior parte dei Conservatori italiani, costringono i ragazzi che in tempo riescono ad accorgersene a ricominciare più volte quasi da zero, spesso compromettendo sul nascere una possibile carriera di alto livello (a 15/16 anni, se non si è tecnicamente a posto, si è già “vecchi” per poter pensare di essere competitivi con un livello internazionale in costante crescita).

C'è la **miopia di molte stagioni concertistiche**, che in Italia preferiscono investire sui grandi nomi piuttosto che sui giovani, non sempre con risultati di alto livello, anzi. Lo stesso dicasi per gli agenti, che ti dicono : «Torna quando avrai vinto un concorso internazionale», ma difficilmente vincerai un concorso di quel genere se non hai il maestro giusto, e **difficilmente potrai essere competitivo** per una manifestazione di così alto livello se nel tuo paese non hai la possibilità di suonare, sarebbe come andare ad un' Olimpiade senza aver mai fatto una gara in preparazione.

Un quadro certo non rassicurante. Ma, per chi non vuole vivere la propria vita nel ripiego, “accontentandosi” di un futuro non deciso da lui come un novello Franz Biberkopf, è **davvero tutto da buttare?**

A pensarci bene proprio no. Se sei stato capace di credere in te stesso per anni anche di fronte a così poche aspettative, di studiare ogni giorno senza sabati, domeniche, Natali, Pasque, con costanza e determinazione cercando di non addormentarti la sera se non con la consapevolezza di essere migliore del giorno prima, **se non hai trascurato te stesso e la tua formazione personale**, ricordandoti ogni giorno che prima di essere un musicista sei una persona, che chi non sa nulla non ama nulla, e chi non ama non ha niente di nuovo da dire, se sei curioso, se hai imparato a riflettere su ogni critica ma a non farti condizionare, **se sei stato all'estero, se salendo sul palco hai capito che l'importante è comunicare e che “vincere” è convincere**, allora la musica è stata per te una guida impareggiabile, e qualunque situazione o sfida ti troverai ad affrontare nella vita, potrai contare su di una marcia in più.

Aver studiato e svolto per anni attività concertistica, infatti, permette oltre a tutto questo di sviluppare capacità trasversali fondamentali per eccellere anche in altri campi.

Determinazione: si impara infatti a non fermarsi davanti a niente, e si acquisisce la capacità creativa di immaginare ogni giorno nuovi obiettivi e la consapevolezza di poterli raggiungere. **Disciplina:** la più grande libertà in arte è infatti possibile solo con il più grande rigore. **Velocità di apprendimento:** nella vita di un concertista non esiste un tempo necessario ad imparare un nuovo brano, esiste solo la data del concerto o del concorso, e in quel momento devi essere capace di rendere al massimo, anche se hai saputo dell'impegno il giorno prima. **Capacità di gestire lo stress:** passando anni della tua vita costantemente sotto stress, arrivi a non avvertirlo più e difficilmente lo avvertirai ancora. **Capacità di relazionarsi con gli altri,** e di esprimere le proprie idee in modo convincente ed autorevole: la musica è una grande educatrice al dialogo ed al rispetto.

Per fare il concertista è indispensabile saper ascoltare. Quando lavori in duo o fai musica da camera, le collaborazioni più riuscite sono sempre quelle che nascono dal confronto, mentre quando sei il solista e hai una orchestra da gestire, non sarai mai rispettato se non sai **farti rispettare con la forza delle idee.**

Social recruitment: il futuro del placement

di Carlotta Piovesan

Tag: #BorsaContinuaNazionaleDelLavoro #mercatodellavoro #web2.0 #socialrecruitment.

È dal 1997 che, con l'abolizione del monopolio pubblico del collocamento, è obiettivo del legislatore rendere più trasparente ed efficiente il mercato del lavoro: in questa direzione si sono difatti posti, in linea di piena continuità, sia il pacchetto Treu che la legge Biagi. Eppure, sebbene l'obiettivo della trasparenza ed efficienza del mercato del lavoro sia una tematica ampiamente condivisa, resta ancora un vero e proprio miraggio. **Attualmente il mercato del lavoro risulta ancora fortemente opaco, nonché caratterizzato dalla presenza di una miriade di operatori non autorizzati che, usufruendo in modo efficace delle tecnologie informatiche e della rete, operano al limite, e non di rado, al di là della legalità.**

All'inizio degli anni 2000, quando la legge Biagi venne formulata e poi approvata, le *performances* del collocamento pubblico in Italia erano largamente insoddisfacenti rispetto agli altri Paesi europei: palese era come la presenza ingombrante della logica pubblicistica nel regolare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro contribuisse solamente ad irrigidire i meccanismi del mercato del lavoro. Analogamente, la mancanza di strumenti che, grazie anche alla rete e alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, facilitassero l'incontro tra datori e lavoratori non aiutava le opportunità di inserimento di coloro in cerca di occupazione.

Al fine di sopperire alla perdurante assenza di una rete informatica che collegasse datori e lavoratori e fosse in grado di standardizzare, condividere e convogliare tutte le informazioni in possesso degli operatori pubblici e privati pre-

sentì sul territorio nazionale, la legge Biagi creò la borsa continua nazionale del lavoro, strumento che avrebbe dovuto contribuire alla nascita di un mercato del lavoro efficiente e trasparente (M. Tiraboschi, *La riforma Biagi del mercato del lavoro*, Giuffrè, 2004, pag. 575).

Lo schema del decreto legislativo puntava a creare un sistema aperto di incontro tra domanda ed offerta di lavoro che non ponesse vincoli, derivanti da regolazioni di natura regionale e nazionale, all'esercizio del diritto al lavoro, nel pieno rispetto dell'articolo 120 della Costituzione.

La borsa continua nazionale del lavoro, accessibile direttamente da parte di lavoratori e datori, avrebbe permesso di «inserire nuove candidature o richieste di personale direttamente e senza rivolgersi ad alcun intermediario da qualunque punto di rete attraverso gli accessi appositamente dedicati da tutti i soggetti pubblici e privati, autorizzati o accreditati».

Nonostante l'ottica della legge Biagi fosse quella di conferire al mercato del lavoro la massima libertà ed apertura, superando anche la ripartizione delle competenze fra Stato e Regioni grazie proprio alla possibilità conferita agli utenti di accedere direttamente alla borsa continua nazionale del lavoro, il dibattito si aprì ben presto intorno alla tematica se fosse meglio che il sistema si sviluppasse sotto l'egida pubblicistica o meno.

Fu tuttavia con la direttiva del Ministero del lavoro del 2005, in cui una visione ancora fortemente pubblicistica e monopolistica del mercato del lavoro prendeva il sopravvento, che si comprese in quale direzione si sarebbe sviluppata la borsa continua nazionale del lavoro. Con tale direttiva infatti, la borsa continua nazionale del lavoro diveniva un vero e proprio catalizzatore di ogni informazione presente sul mercato del lavoro: non però in un'ottica promozionale e incentivante, ma ancora una volta seguendo una impostazione vincolistica e inutilmente repressivo-sanzionatoria.

Arenatasi sulla titolarità dei dati, l'idea della borsa nazionale del lavoro non ebbe più seguito se non nella versione edulcorata e largamente inadeguata di un semplice motore di ricerca delle vacanti presenti sulla rete.

Eppure, nello stesso arco di tempo in cui in Italia il dibattito ferveva intorno a tale tematica e si riproponevano schemi di controllo pubblicistici che pur avevano già dimostrato la loro fallacia, negli Stati Uniti d'America stava prendendo vita uno strumento che avrebbe rivoluzionato il modo di mettere in con-

tatto le persone e, conseguentemente, avrebbe avuto riflessi anche nell'incontro tra domanda ed offerta sul mercato del lavoro.

La leggenda vuole che fosse il 2005 quando, nel corso di una sessione di *brainstorming* tra due aziende innovative come la O'Reilly Media e la Media-Live International, venne coniato il termine "web 2.0", espressione oramai entrata a far parte del nostro linguaggio quotidiano sebbene spesso utilizzata in modo inappropriato: era la nascita del web 2.0, potentissimo luogo di interazione e partecipazione che avrebbe permesso all'utente di essere un protagonista attivo della rete, e non più uno spettatore passivo come nel web 1.0.

In poco tempo il web 2.0 permise la nascita dei *social media*, piattaforme collaborative sulle quali è possibile creare nuovi contenuti, nonché entrare in contatto con una vasta platea di persone.

Una nuova dimensione della rete internet, dunque, che non si limita alle relazioni sociali e si estende anzi rapidamente anche alle interazioni professionali e di lavoro. Non sorprende, dunque, che in poco tempo la dimensione del web 2.0 abbia interessato i canali dell'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro che, soprattutto in Italia, hanno a lungo tardato a esprimere tutte le potenzialità della tecnologia, come bene dimostra la vicenda della borsa nazionale del lavoro.

È dunque con il passaggio al web 2.0 che si realizza il protagonismo degli attori del mercato del lavoro, ovvero lavoratori ed imprese, che possono oggi entrare in contatto secondo canali di rapidità, affidabilità e trasparenza fino a ieri inimmaginabili, uscendo inoltre da logiche di controllo pubblicistiche.

Il fenomeno del *social recruitment*, benché sviluppatosi negli Stati Uniti già a partire dal 2009, sta iniziando da qualche tempo ad interessare anche l'Italia: questo strumento, nato al di fuori di qualsiasi logica pubblicistica volta ad avvolgere in una difficoltosa ragnatela di regole le dinamiche del mercato del lavoro già di per sé ingessate, potrebbe realizzare quel sistema aperto di incontro tra domanda ed offerta di lavoro auspicato ed immaginato dalla Legge Biagi.

È dunque chiaro come la vigente normativa sia oramai inadeguata ad interpretare e rappresentare le nuove modalità di incontro fra domanda ed offerta di lavoro che il web 2.0 ha introdotto: pare quindi che la sfida lanciata dal *social recruitment* sia innanzitutto una sfida culturale più che tecnologica, dove il le-

gislatore, preso atto della rivoluzione copernicana messa in atto per il tramite, e grazie ai social network, sia destinato ad abbandonare l'ottica fortemente pubblicistica con la quale aveva gestito i precedenti strumenti di intermediazione, favorendo la costruzione di un mercato aperto e concorrenziale.

Quando domanda e offerta si incontrano on line Ecco il futuro dell'*e-recruitment*

di Emanuele Dagnino

Tag: #ricerca #dottoratindustriali #università #impresa

Viviamo in un mondo iperconnesso. Questo incide molto sui cambiamenti in corso nel nostro mercato del lavoro. Si potrebbe pensare che le tecnologie e la rete abbiano cambiato soprattutto il nostro modo di lavorare, ma non è così. Lo stesso incontro tra domanda e offerta di lavoro sta subendo importanti mutazioni grazie ai canali on line.

Nell'ambito dell'*e-recruitment* il settore in maggiore espansione risulta essere quello del *social recruiting*: tanto le aziende quanto i lavoratori si sono accorti delle enormi potenzialità dei *social media* ai fini delle rispettive necessità di impiego.

Una breve analisi delle prassi invalse permette di verificare le motivazioni del successo del *recruiting* via *social media* e di delineare il profondo cambiamento che si sta verificando nel mercato stesso del lavoro.

Alla ricerca del lavoratore. Quali usi nella selezione del personale?

Riferendosi al lato aziendale di tale incontro si può affermare che l'utilizzo di *social media* pervade nella sua totalità la fase di selezione del personale.

In coerenza con gli studi sul tema – si vedano, tra i più recenti, l'edizione 2014 dell'indagine [Il lavoro ai tempi del #SocialRecruiting](#), realizzata da Adecco in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed estesa quest'anno dal contesto italiano a quello mondiale (24 paesi), e [Recruitment](#)

[via social media: fact or hype?](#) a cura di Stepstone – si possono distinguere quattro impieghi dei *social media* finalizzati al *recruitment*, strettamente inter-relati.

Recruitment advertising: l'immediatezza e la diffusione dei *social tools* consentono di veicolare con grande efficienza ad una platea assai ampia di candidati le offerte di lavoro.

Employer branding: per attrarre i migliori talenti l'azienda necessita di mostrare pubblicamente i suoi punti di forza. Quale mezzo migliore dei *social media*?

Individuazione di candidati passivi (*direct search*): la nascita di social network di tipo professionale sui quali poter consultare i profili professionali degli iscritti ha facilitato l'opera di *scouting* dei selezionatori, che possono muoversi alla ricerca di personale al di là della ricezione di candidature.

Il sorgere di nuove piattaforme (es. Jobberone, Elance) ha permesso di estendere tale modalità di ricerca a tutti i settori del mercato del lavoro, andando queste ad occupare gli spazi lasciati liberi dai *social* (es. LinkedIn) utilizzati per lo più da soggetti con qualifiche medio-alte.

Ricerca di informazioni sul candidato: i *social media*, sia ludici sia professionali, sono visti come un importantissima fonte di informazioni sul candidato (rete di contatti, verifica accuratezza del CV e presenza di contenuti inappropriati).

I [case studies](#) approfonditi da Linkhumans dimostrano come le aziende che hanno implementato *social media strategies* per la fase di selezione abbiano ottenuto una diminuzione dei tempi e dei costi della stessa.

Tale diminuzione è conseguenza della riduzione dei costi di pubblicità e della **mancata intermediazione delle *recruitment agencies***, che oltre ad imporre significativi oneri, configurano un passaggio intermedio che comporta una dilatazione dei tempi per la selezione.

È su questo aspetto che si producono le maggiori modificazioni: siamo di fronte ad un cambiamento nelle modalità di **incontro** tra le parti, che si configura oggi come **immediato e diretto** e che **richiede un impiego di tempo e di risorse assai inferiore**.

Candidature attive e passive: non solo ricerca del lavoro, ma offerta della propria professionalità.

Parallelamente è mutato anche il modo in cui i candidati si muovono nella ricerca del lavoro.

Al di là dell'utilizzo dei *social media* per la consultazione di offerte di lavoro, postate su pagine aziendali dedicate o su pagine specificamente create per l'*advertising*, il cambiamento più rilevante riguarda le pratiche di *personal branding*.

È la natura stessa del mezzo che lo impone: Kaplan e Haenlein hanno definito i *social media*, come applicazioni basate su internet che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti.

Nel momento in cui il contenuto generato è il proprio profilo comprensivo di *curriculum*, come avviene usualmente nei social network professionali (es. LinkedIn), la conseguenza sarà **l'esposizione costante del soggetto sul mercato del lavoro**, attraverso una candidatura che a seconda dell'interesse del lavoratore si trasformerà da passiva ad attiva (candidatura diretta) all'occorrenza.

Si tratta di una condizione che acquisisce un rilievo fondamentale, in relazione ad un mondo del lavoro che si presenta sempre più dinamico: un soggetto attento può mostrare in vetrina la propria immagine più aggiornata, dedicando solo pochi click a questa importante attività.

Ma non solo. La **promozione della propria professionalità** vede nelle piattaforme *social* un mezzo di espressione di grande impatto. Attraverso di esse è possibile far conoscere esperienza professionale e titoli, ma anche **mettere in mostra le proprie capacità e il proprio lavoro** (e il riferimento non è soltanto ai cantanti che si fanno conoscere tramite Youtube).

È nel *quid pluris* offerto da **forme espressive nuove** (come il videocv) e dalla **possibilità di caricare contenuti personali** che si deve ricercare il successo di queste nuove forme di contatto tra candidato e impresa.

Non è un caso che molte università, individuata l'importanza del cambiamento, non si siano limitate a proporre corsi e incontri per segnalare le dinamiche di domanda-offerta di lavoro nell'epoca dei *social media*, ma si siano attivate per fornire servizi di assistenza per studenti e neolaureati per la predisposizio-

ne di un *curriculum* corredato di contenuti multimediali (per lo più per la registrazione del video CV). Ancora interessante il caso di [SOUL](#) (sistema di orientamento università lavoro), piattaforma di collegamento tra università e impresa che vede impegnati alcuni atenei laziali, che consente di allegare al proprio CV contenuti audio, video, foto e documenti in vari formati.

I *social media* si offrono, quindi, come una risorsa di grande importanza, ma **non è tutto oro quello che luccica**. È necessario, sia da parte dei selezionatori che dei candidati, un uso consapevole del mezzo per evitare i rischi, legali ed extralegali, connessi. Per i primi la **questione più spinosa** riguarda la **raccolta di informazioni**, che potrebbe essere operata in violazione della normativa sulla privacy o dell'articolo 8 dello Statuto dei lavoratori (che vieta le indagini su opinioni personali e fatti non attinenti all'attitudine professionale): la difficoltà aumenta se si tiene conto che le discipline richiamate sono state approntate in contesti tecnologici diversi da quello attuale (rispettivamente più di 20 e di 40 anni fa) e che, di conseguenza, la loro lettura oggi si presenta come non univoca.

Per i secondi il problema è rappresentato dall'altra faccia del *personal branding*, la **digital reputation**: **l'espressione di sé on line può attirare, ma anche allontanare i potenziali datori di lavoro** (*badmouthing*, critiche a precedenti datori, post sconvenienti).

Da apprezzare sono allora [gli sforzi delle autorità garanti della privacy](#) dei vari Paesi che si prefiggono di formare i cittadini ad un uso intelligente dei *social*.

Quella delineata è la direzione futura del mercato del lavoro: sta a noi decidere se vogliamo seguirla e come vogliamo conformarla per ottenere il meglio, senza sacrificare la libera espressione del nostro essere.

Notizie sugli autori

Beatrice Arduini	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Giada Baraldi	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Eliana Bellezza	ADAPT Research Fellow
Alberto Cammarota	Laurea Magistrale in Culture Moderne Compare, Università degli Studi di Bergamo
Veronica Capra	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Lilli Casano	ADAPT Research Fellow
Alba Castiello	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Emanuele Dagnino	Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Sonila Daja	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Valerio Federici	Studente di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Claudia Floreani	Studentessa di Lettere Moderne, Università degli Studi di Milano
Maryna Kozlova	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Cristina Inversi	Dottoranda di ricerca in Relazioni di lavoro e diritto del lavoro presso il dipartimento di Business, Public Policy & Law dell'Università di Galway (NUIG), Irlanda

Erica Luppi	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Ugo Malferrari	Studente di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Matteo Monetti	Laurea magistrale in Relazioni di Lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Francesco Nespoli	Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Martina Ori	Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Carlotta Piovesan	Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Giovanni Prodan	Studente di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Marcello Puorro	Studente di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Lisa Zanella	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Elena Zini	Studentessa di Economia aziendale, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

SOCI ADAPT

ABI	Confprofessioni	Gi Group
AgustaWestland	Consiglio regionale Veneto – ANCL – Associaz. nazionale cons. lavoro	Gruppo Manutencoop
Aifos		Ifoa
ANCC-Coop	Consorzio formazione&lavoro	IKEA Italia Retail
Angem		INAIL
ANINSEI	Coopfond-Legacoop nazionale	Isfol
Anmil	Cremonini	Italia Lavoro
Assoimprenditori Alto Adige	Dussmann Service	KPMG
Assolavoro	Ebinter	LVH-APA
Assosistema	Ebiter Taranto	Manpower
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Electrolux Italia	Marelli motori
Campagnolo	Elior Ristorazione	Marsica Innovation & Technology s.r.l. - LFoundry
CIA	Enel	MCL
CISL	Eni	Provincia di Verona
CISL FP	Esselunga	Quanta
CNA	Farminindustria	Randstad Italia
CNA pensionati	Federalberghi	Sodexo Italia
Coldiretti	Federdistribuzione	Sodexo Motivation
Confagricoltura	FederlegnoArredo	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confartigianato	Federmeccanica	Telecom Italia
Confcommercio	Fedit	Tempor
Confcooperative	FILCA-CISL	Trenkwalder
Confesercenti	Fincantieri	UIL
Confimi Impresa	FIPE	Umana
Confindustria	FISASCAT-CISL	Unindustria Treviso
Confindustria Bergamo	Fondazione CRUI	Union Labor
Confindustria Verona	Fondazione studi consulenti del lavoro	
Confindustria Vicenza	Fondirigenti	

