

Sezione monografica:  
**PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE:  
I FRUTTI DELLA TERZA GENERAZIONE**

M. Bolletto  
Presentazione  
C. Colautti

Processi Virtuali e relazioni psico-sociali nelle organizzazioni  
A.L. Spatuzzi

Il soggettivismo nel governo delle organizzazioni aziendali  
E. Manzato

L'orientamento alla crescita e allo sviluppo in azienda  
M. Bolzoni  
Il contributo psicologico all'evoluzione della cultura  
organizzativa  
M. Rosetti

Push e pull. Il punto di vista della formazione  
G.G. Reale

La formazione degli operatori dei centri per l'impiego  
F. Sardu

Psicologia del passaggio generazionale: un modello di consulenza  
M. Borietti e R. Mattioli

Climi organizzativi e PMI verso una specificità metodologica  
C. Marenzi

Il colloquio di counselling secondo il modello dell'empowerment  
S. Cubico

Orientamento all'imprenditorialità: una innovazione metodologica

**STUDI E RICERCHE**

G. Favretto, C.M. Rappagliosi, R. Gaglioli  
Uno strumento di customer satisfaction per l'individuazione  
delle criticità di organizzazione e di servizio

G. Favretto, C.M. Rappagliosi, E. Bertolani  
La valutazione del personale in azienda sanitaria

D. Marchese  
La percezione dello spazio nei seringueiros dell'Amazzonia

Nel prossimo numero, sezione monografica del titolo:  
**PSICOLOGIA E SERVIZIO SOCIALE**

FrancoAngeli srl, viale Monza 108, 20127 Milano Sped. in a.p. - 45% -  
art. 2 comma 20/b, L. 662/96 - Filiale di Milano - III quadrimestre 2003

**P A V**  
n. 8-2003

**QUADERNI**

**QUADERNI**

Il Quotidiano di psicologia antropologia culturale

**QUADERNI:  
PSICOLOGIA E SERVIZIO SOCIALE**

**n. 8 - 2003**

## Indice

<b>Direttore:</b> Emilio Tiberi (emilio.tiberi@univr.it)	
<b>Direzione e redazione:</b> Dipartimento di Psicologia e Antropologia culturale, via S. Francesco 22, 37129 Verona tel. 045802.8465 / 8790 fax. 0458028476	
<b>Commissione scientifica:</b> Alma Comucci (alma.comucci@univr.it) Vanessa Maher (vanessa.maher@univr.it) Manfredo Massironi (manfredo.massironi@univr.it)	
<b>Editing:</b> Ugo Savardi (ugo.savardi@univr.it)	
<b>Segreteria di redazione:</b> Ivana Bianchi (ivana.bianchi@univr.it)	
<b>Selezione referee:</b> Cecimano Rossi (cecimano.rossi@unimib.it)	
<b>Amministrazione, distribuzione, abbonamenti:</b> FrancoAngeli s.r.l., viale Monza 106, 20127 Milano tel.: 02.2837141 - fax: 02.26144793 (redazioni@francoangeli.it) abbonamenti: fax: 02.2895762 (riviste@francoangeli.it)	
<b>Abbonamento 2003 (quadrimestrale)</b> Italia: € 39,00; Estero: € 56,00 da versare sul c.c.p. 17562208 intestato a FrancoAngeli s.r.l., Milano	
Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 29 del 19 gennaio 2001 Quadrimestrale - Direttore responsabile: Franco Angeli Proprietà: Università di Verona, Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale, via dell'Ateneo 8, Verona Sped. in abb. post. 45% art. 2, comma 2006, 1 66296 Filiale di Milano Copyright 2003 by FrancoAngeli s.r.l., Milano Stampa: Tipomanza, via Marano 18, Milano	
<b>Sezione monografica:</b> <b>PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE: I FRUTTI DELLA TERZA GENERAZIONE</b>	5
PRESENTAZIONE, di <i>M. Bellato</i>	7
PROCESSI VIRTUALI E RELAZIONI PSICO-SOCIALI NELLE ORGANIZZAZIONI di <i>C. Colaninzi</i>	19
IL SOGGETTIVISMO NEL GOVERNO DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI: UN'IPOTESI INTERPRETATIVA PER LE EMPASSE MANAGERIALI E LE DIFFICOLTÀ AZIENDALI di <i>A. L. Spinazzi</i>	33
L'ORIENTAMENTO ALLA CRESCITA ED ALLO SVILUPPO IN AZIENDA: TRA BISOGNI INDIVIDUALI E STRATEGIE ORGANIZZATIVE: LA PARTNERSHIP TRA FORMAZIONE E VALUTAZIONE di <i>E. Manzato</i>	53
IL CONTRIBUTO PSICOLOGICO ALL'EVOLUZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA di <i>M. Bolzoni</i>	69
PUSHO PULL: IL PUNTO DI VISTA NELLA FORMAZIONE di <i>M. Rossetti</i>	83
LA FORMAZIONE: DEGLI OPERATORI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO di <i>G. G. Reale</i>	93
PSICOLOGIA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE: UN MODELLO DI CONSULENZA di <i>F. Sarda</i>	105
CLIMI ORGANIZZATIVI E PMI VERSO UNA SPECIFICITÀ METODOLOGICA di <i>M. Bortolotti e R. Mattioli</i>	119
IL COLLOQUIO DI COUNSELLING SECONDO IL MODELLO DELL'EMPOWERMENT di <i>C. Marozzi</i>	129
ORIENTAMENTO ALL'IMPRENDITORIALITÀ: UNA INNOVAZIONE METODOLOGICA di <i>S. Cubico</i>	149

- Brusciagioni, M., & Gheno, S. (2000). *Il gusto del potere. Empowerment di persone e azienda*. Milano: Franco Angeli.
- Freud, S. (1980). *L'interpretazione dei sogni*. Torino: Boringhieri.
- Goleman, D. (1996). *L'intelligenza emotiva*. Milano: Mondadori.
- Hillman, J. (1984). *Storie che curano*. Milano: Raffaello Cortina.
- Jaques, E. (1978). *Lavoro, creatività e giustizia sociale*. Torino: Boringhieri.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Mischel, W. (1986). *Lo studio della personalità*. Bologna: Il Mulino.
- Picardo, C. (1995). *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrale sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina.
- Tardone, G. (1998). *Psicovibrazioni*. Milano: Rizzoli.
- Verga, G. (1987). *Novelle*. Milano: G. Principato.
- Watzlawick, P. et al. (1971). *Pragmatica della comunicazione*. Roma: Astrolabio.
- Zimmerman, M.A. (1990a). Taking aim on empowerment research: on the distinction between the individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 1, 10-24.
- Zimmerman, M.A. (1990b). Toward a theory of learned helplessness: a structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24, 32-34.

## ORIENTAMENTO ALL'IMPRENDITORIALITÀ: UNA INNOVAZIONE METODOLOGICA

Serena Cubico\*

### Sommario

Il presente contributo si propone di presentare alcune innovazioni concettuali e metodologiche relative all'orientamento e all'imprenditorialità. Vengono infatti illustrate le premesse teoriche, le metodologie e le attività svolte dal Centro Imprenditoria Giovanile dell'Università di Verona (centro universitario che da anni opera per favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità nei giovani). Dopo un breve accenno alle motivazioni socio-economiche del territorio di riferimento che inducono all'orientamento imprenditoriale si analizzano le caratteristiche dell'orientamento nella fase di inserimento professionale post formazione superiore e universitaria in relazione alla figura dell'imprenditore. La parte finale si concentra sulla presentazione di percorsi multidisciplinari di orientamento e formazione (di gruppo e individuali) all'imprenditorialità, realizzati con il supporto di uno strumento di valutazione del potenziale imprenditoriale (il Test di Attitudine Imprenditoriale).

### Abstract

The present contribution aims at introducing conceptual and methodological innovations with reference to careers guidance and entrepreneurial attitude. The theoretical premises are illustrated together with the methodologies and the activities carried out from the Juvenile Enterprise Centre of Verona University (university centre that operates in order to favour the entrepreneurial attitude development in the young). After a short remark on the associate-economic motivations of the territory of reference that induce careers entrepreneurial, the careers characteristics are analyzed in the phase of professional insertion post advanced and university formation in relation to the enterpriser. The final part concentrates on the presentation of multidisciplinary distances of guideline and entrepreneurial formation (of group and individuals), realized with the support of

\* Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni. Coordinatore del Centro Imprenditoria Giovanile dell'Università di Verona e assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia nello stesso Ateneo. E-mail: serena.cubico@tin.it

an instrument of appraisal of entrepreneurial potential (the Test of Entrepreneurial Attitude).

## 1. Orientamento all'imprenditorialità

### 1.1 Motivazioni socio economiche

I recenti sviluppi del mercato del lavoro vedono in Veneto nel 2001 un tasso di disoccupazione del 3,5% (praticamente nulla) ma con una "zona d'ombra" nell'occupazione dei giovani tra i 15 e 29 anni che presenta il 15,6% di disoccupati, si rileva quindi che la disoccupazione è un fenomeno che interessa soprattutto la componente giovanile. Vediamo alcuni ingredienti che la compongono.

Le trasformazioni e la strutturazione dell'economia, il benessere e i cambiamenti culturali hanno comportato un mutamento del lavoro e della condizione giovanile, questo processo mette in evidenza: l'aumento della scolarizzazione (che ha spinto avanti l'inserimento lavorativo dei giovani), la diffusione di un generale benessere economico e il cambiamento del concetto di lavoro non più come un "bisogno" come in passato (la disoccupazione non è più solo assenza di lavoro, ma privazione del lavoro desiderato in relazione alle aspettative) (Jrevisan, 2003). L'attuale Libro Bianco del Ministero del lavoro parla dell'impegno anche a livello comunitario per sviluppare la Qualità del lavoro (... better job) oltre che la Quantità (more job...), intendendo con ciò sottolineare l'importanza della promozione di carriera, dello valorizzazione di potenzialità, creatività e capacità innovativa e della motivazione delle risorse umane affinché siano in grado di vivere da protagonisti la vita lavorativa. In questo contesto una criticità di cui tener conto nel progettare interventi di orientamento è quello relativo alle forme di ingresso e di accesso al lavoro per i giovani, infatti che tutto questo porti a un irrigidimento dell'offerta e dilatazione delle strategie di attesa del posto desiderato senza che questo sia però supportato da una buona conoscenza del lavoro stesso e dei meccanismi per arrivarne a contatto.

Il lavoro conta molto nella mentalità dei giovani veneti, alcune ricerche a riguardo evidenziano come si stiano rafforzando gli elementi di autorealizzazione e si stiano ridimensionando quelli strettamente strumentali. Un ulteriore dato (Istat, 1998) mostra che in Veneto la probabilità di restare disoccupato e il tempo medio di attesa di un posto di

lavoro sono più bassi per chi ha la licenza media che per chi possiede un diploma di maturità o la laurea, a questo si unisce il dato significativo delle scelte scolastiche che negli ultimi anni si è spostato (a livello superiore e universitario) a indirizzi che hanno meno spendibilità sul mercato del lavoro (in particolare in materie umanistiche e letterarie).

Questa rilevanza invita a operare nell'orientamento dei giovani laureati "innesando" la cultura imprenditoriale e aziendale sulle competenze acquisite nel percorso di studi umanistico, i più difficili come inserimento professionale proprio per la mancanza di comunicazione tra "umanista e aziendale".

A conforto vengono alcuni dati (Istat, 1999) relativi all'incremento che hanno avuto le professioni intellettuali che nel 2001 hanno visto un aumento del 3%, si rileva infatti una elevata richiesta da parte delle aziende (dati Excelsior-Unioncamere) delle professioni intellettuali-scientifiche soprattutto terziarie e una maggior importanza attribuita alla laurea nelle assunzioni di giovani nell'ultimo decennio (nei primi anni 90 la probabilità di occupazione per un laureato era del 34%, nel 2000 del 52%).

Altri risultati (Istat, 1998) confermano come, anche per i laureati, la nostra regione offra maggiori e più veloci opportunità di inserimento professionale ma spesso precari per anni.

La durata di questo precariato sta diminuendo, i dati del 2001 mostrano che nella maggior parte dei casi avviene una stabilizzazione o riassunzione entro l'anno del "tempo determinato" che si conferma come modalità tipica del primo ingresso (il 23% infatti dell'occupazione aggiuntiva creata dal 1993 a oggi è costituita da posti a tempo determinato, dei quali il 56% femminili).

A questo punto si evidenzia una ulteriore necessità richiesta ai giovani in inserimento professionale: la flessibilità.

Viene spesso sottolineato che questa difficoltà di adattamento dipende da un lato dal sistema scolastico e formativo che stenta ad adeguarsi e anticipare i cambiamenti economici e dall'altro dall'incompleta circolazione delle informazioni con disorientamento delle famiglie e dei soggetti interessati.

L'incontro tra domanda e offerta continua ad avvenire, come in passato, attraverso canali diretti, saltando i servizi pubblici e privati (nati recentemente), quindi presuppone nel giovane una capacità di analisi del mercato del lavoro, di ricerca e di contatto che molto si avvicina alla

creazione vera è propria del lavoro, quindi una capacità di autonomia e creatività.

Il quadro che si va precisando, attraverso l'analisi incrociata delle diverse fonti, è quello di un mercato del lavoro caratterizzato da una pluralità crescente di percorsi lavorativi, mentre in passato la mobilità era prevalentemente identificabile in movimenti in entrata e in uscita dall'occupazione ora è costituita da percorsi interni al mercato del lavoro, con brevi periodi di disoccupazione transitoria tra un lavoro e l'altro (Veneto Lavoro, 2002). Il mercato del lavoro veneto nella sua evoluzione recente presenta due aspetti che si completano a vicenda: da un lato aumenta la mobilità e la flessibilità dei lavoratori dall'altro cresce il tasso di stabilizzazione (nel medio-breve periodo i rapporti a tempo determinato si trasformano).

Queste ultime considerazioni rinforzano le metodologie atte a favorire nei giovani lo sviluppo di atteggiamenti diversi nei confronti del lavoro, conoscere nuove forme e modalità di ricerca e inserimento, fornire loro strumenti utili a comprendere il mercato del lavoro nelle sue nuove sfaccettature e permettere a chi ha una cultura umanistica di dialogare con le imprese.

In questo contesto si sviluppa il Centro Imprenditoria Giovanile (CIG)<sup>1</sup>. Nasce per soddisfare alcuni bisogni specifici del territorio, i suoi obiettivi sono quindi quelli di approfondire e sviluppare la ricerca psicosociale ed economica sulla imprenditorialità giovanile, potenziare nei giovani le capacità di ampliare il loro ventaglio di possibilità professionali, promuovere l'analisi delle potenzialità e la valutazione di un'eventuale scelta imprenditoriale, stimolare all'autoimprenditorialità e ad "inventare" la propria attività lavorativa, favorire la valorizzazione delle potenzialità imprenditoriali e promuovere una cultura imprenditoriale nei giovani.

### 1.2 Il profilo dell'imprenditore

Il vocabolario della lingua Italiana Zingarelli definisce *imprenditore* "chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi", mentre con il termine *imprenditorialità* si riferisce al "complesso delle qualità e delle

<sup>1</sup> Fondato nel 1996 da una Convenzione tra l'Università degli studi di Verona (Cattedra di Psicologia della Formazione), il Consorzio per gli studi Universitari di Verona e il Comune di Verona (Decentramento Progetto Giovani), dal 2001 è un centro universitario interno al Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale dell'Università di Verona

caratteristiche proprie degli imprenditori". La ricerca psicologica sul profilo dell'imprenditore segue uno sviluppo che vede nel tempo il passaggio da analisi strettamente legate alle caratteristiche di personalità alle più recenti teorie e ricerche fondate su approcci che propongono l'interazione tra diversi fattori (personali e contestuali) come base per lo sviluppo di scelte imprenditoriali (Battistelli, 2001; Battistelli & Odoardi, 1995). A livello scientifico si studia quindi per comprendere come l'imprenditorialità sia frutto di un'interazione tra vari e diverse dimensioni: personali, motivazioni, atteggiamenti, rappresentazioni lavorative e professionali, aspettative familiari e socio-economiche (compresi gli elementi normativi ed economici dei finanziamenti a supporto dell'imprenditoria). L'ipotesi di fondo è che sia un insieme di fattori (legati al ruolo che può avere la famiglia e le istituzioni) a poter favorire nei giovani la scelta imprenditoriale.

Il Centro in questo senso opera (dopo attente riflessioni sui diversi approcci che qui non vengono riportati per necessità di sintesi) per aiutare i giovani a far emergere i vari fattori che a livello sociale e personale possono essere loro di supporto alla scelta professionale anche imprenditoriale. I vari strumenti che vengono messi a disposizione dei partecipanti alle varie iniziative si propongono infatti di favorire l'emergere dei fattori facilitanti od ostacolanti la scelta imprenditoriale e di favorire lo sviluppo di un metodo di inserimento professionale autonomo e da protagonisti.

Lo schema di base cui si fa riferimento e su cui basano gli interventi formativi-orientativi può essere così sintetizzato:

- la PERSONA e le sue risorse
- il MERCATO del lavoro e le sue opportunità
- l'IMPRESA e le sue caratteristiche,

il tutto per favorire la conoscenza e sviluppare competenze di interazione tra questi tre elementi fondamentali.

Le considerazioni illustrate nel paragrafo precedente relative al mercato del lavoro locale, le richieste che questo pone ai giovani (diplomati e laureati, soprattutto in discipline umanistiche che scarsamente conoscono l'impresa) rende necessarie forme di orientamento e inserimento professionale basate sulla comprensione dell'impresa: come entrarci e come crearla, favorendo quindi nei giovani un atteggiamento di "industrialità" (Favretto, 2001; 2002), proattività, autonomia e flessibilità.

Una riflessione a parte merita il tema delle donne e la scelta imprenditoriale, anche su stimolo delle istituzioni molte iniziative si propongono di aiutare l'inserimento professionale e l'imprenditorialità femminile. Alcune ricerche su cui si sta lavorando si propongono di fotografare meglio le possibili difficoltà e gli atteggiamenti delle giovani verso il lavoro imprenditoriale e cerca di affrontarle con iniziative formative e informative dedicate.

## 2. Orientamento professionale

### 2.1 Fasi della vita e orientamento

L'azione di orientamento, nelle varie fasi della vita ma in particolare in uscita dalla scuola superiore o dall'università, è la promozione dell'iniziativa autonoma della persona all'interno della propria identità professionale, è il supporto alle capacità decisionali e di scelta mediante un percorso che la metta in grado di utilizzare le informazioni per risolvere problemi concreti in modo funzionale (non vengono qui affrontati gli sviluppi storici dell'orientamento e le attività orientative nell'età scolare).

Nell'azione orientativa per i giovani si opera per confrontare le aspettative professionali e le immagini del lavoro che il soggetto si è costruito nel tempo con le capacità di cui dispone e la realtà professionale esistente per poter realizzare un progetto. È nel momento di transizione tra la formazione e il lavoro che il giovane sperimenta la sensazione di confusione e di difficoltà nell'affrontare i cambiamenti utilizzando gli schemi tradizionali, ha bisogno di una ridefinizione di sé non sempre semplice da attuare. Ha bisogno di confrontarsi con il proprio futuro, fare i conti con la pianificazione delle prospettive socio-lavorative e creare un progetto di vita (Saita, 1996) tenendo continuamente conto delle stimolazioni che arrivano dall'ambiente (informazioni e mutamenti socio-economici). In seguito ai cambiamenti dell'attività lavorativa si rivolge sempre di più al trattamento di informazioni sempre più complesse e al giovane che si inserisce in questa realtà viene chiesta una maggior autonomia operativa e una responsabilizzazione sui risultati (Favretto, 1998; 2000); sui giovani laureati queste attese si moltiplicano e divengono un potente filtro all'inserimento professionale. Quello che viene loro chiesto è di dimostrare questa abilità anche nelle fasi di ricerca, devono saperli presentare "imprenditorialmente" ancora nelle fasi di contatto

iniziale. Questo richiede che il lavoro di orientamento all'imprenditorialità debba concentrarsi su aspetti legati al processo di scelta e decisione, all'autonomia, alla consapevolezza e senso di responsabilità.

### 2.2 Supporto alle decisioni nell'orientamento

Una breve riflessione merita il costruito teorico che personalmente utilizzo nel progettare e gestire il processo di bilancio e analisi delle risorse personali (di seguito descritto). Si tratta della Teoria dell'Immaginazione di Beach e Mitchell (Rumiat, 1990) una teoria "non normativa" della decisione basata sul concetto di immagine come schema specifico per il comportamento di decisione in cui sono rappresentati i principi-guida del decisore rilevanti per un determinato ambito di fatti. La decisione, in questo approccio, consiste nell'assumere o nel rifiutare nuovi obiettivi o nuovi piani di azione e successivamente determinare se sono avvenuti progressi per raggiungere lo scopo, è quindi fondata sugli elementi dinamici del processo di scelta. La Teoria prevede: l'*immagine di sé* (credenze o convincimenti personali, atteggiamenti, gerarchie dei valori) come guida per l'assunzione o il rifiuto di obiettivi o azioni prefissati o generati, l'*immagine traiettoria* cioè il progetto strategico come insieme degli obiettivi da raggiungere e gli stati del suo sviluppo e l'*immagine dell'azione* come la serie di piani per raggiungere gli scopi del progetto strategico (anticipazione mentale di eventi o stati futuri dei quali si prevede il verificarsi adottando un certo piano di azione). Ogni attività decisoria tiene quindi conto di queste immagini in modo che obiettivi e progetti rispondano a criteri di compatibilità. La conoscenza della Teoria dell'Immaginazione quindi diventa supporto al processo di scelta professionale in quanto favorisce, attraverso una elaborazione guidata di queste immagini, l'emergere degli elementi che spesso sono sommersi (interessi, valori, qualità personali, motivazioni...) per poterne così valutare la compatibilità con i propri obiettivi. L'immaginarsi in una situazione professionale e riuscire a valutare se le proprie competenze corrispondono questa immagine di sé nel futuro in relazione alle caratteristiche del mercato del lavoro aiuta il giovane nella fase di scelta e di progettazione del suo percorso.



### 3. Esperienze di orientamento formativo all'imprenditorialità

#### 3.1 Percorsi di orientamento e formazione creati e proposti dal Centro Imprenditoria Giovanile

I percorsi orientativi-formativi proposti dal Centro Imprenditoria Giovanile possono avere caratteristiche, di durata e organizzative, differenti. Negli otto anni di attività il Centro ha proposto iniziative tipo seminario-convegno:

- "Inventare il lavoro", incontri per i giovani del Comune di Verona,
  - "Cinque incontri per costruire" sul passaggio generazionale nella piccola e media impresa,
  - "Il terzo settore nuova forza dell'occupazione" sulle opportunità imprenditoriali nel settore dei servizi alla persona,
  - "Creazione e sviluppo dell'imprenditoria femminile", sulle possibilità finanziarie ed esempi di imprenditoria femminile,
  - "I navigatori del caos. Giovani e mercato del lavoro, tra turbolenze e sfide" sulle nuove opportunità e i rischi della nuova economia, seguito da incontri serali di approfondimento.
- Iniziative di tipo formativo a lunga durata:
- "Inventarsi il lavoro. Orientamento formativo al lavoro autonomo e all'imprenditorialità" (240 ore),
  - "Costruire un'impresa. Progetto per giovani imprenditori nel settore profit e no profit" (680 ore),
  - "Esperta in creazione e organizzazione di servizi alla persona" (700 ore)

- "Esperto in creazione e gestione di impresa" (800 ore)
- "Gestione di imprese. Corso professionalizzante d'area umanistica per la creazione di impresa nel settore profit e no profit" (720 ore).

Gli elementi comuni di queste iniziative si trovano nell'importanza data al contatto con il territorio: in ogni attività vengono coinvolte le Associazioni di Categoria di riferimento che aiutano i giovani a conoscere le imprese del territorio (profit e no profit) e a entrare in contatto con loro attraverso testimonii privilegiati.

Nelle iniziative a lungo termine sono previsti momenti di inserimento nelle imprese attraverso lo stage tradizionale (di durata variabile dai due a sei mesi) e stage "itinerante" (brevi visite in azienda o incontri con imprenditori). Quando possibile, dati i costi, vengono inseriti contatti veri e propri con la realtà Europea attraverso stage all'estero di qualche settimana

o la presenza di esperti provenienti da Paesi all'avanguardia su tematiche trattate (ad esempio l'Olanda per i servizi alla persona e le nuove forme di agricoltura).

Ogni percorso prevede l'approfondimento, con l'apporto di esperti, delle tematiche aziendali (business plan e tecnologie per lo sviluppo dell'impresa), normative (supporti legislativi all'imprenditoria, aspetti giuridici della creazione di impresa, le relazioni industriali) e moduli specialistici nella gestione dell'impresa nel settore profit e no profit.

Sono ormai divenuti indispensabili le competenze relative all'utilizzo dell'informatica e della rete, nei percorsi si prevedono infatti moduli sui supporti informatici alla creazione e gestione di impresa e alla presa di decisione dell'imprenditore.

Le tematiche specifiche che vedono impegnati direttamente gli operatori del Centro nelle diverse attività (oltre il coordinamento delle varie fasi) sono quelle relative alle abilità personali nella creazione del proprio percorso professionale, in particolare: la socializzazione, l'analisi delle risorse, l'autoimprenditorialità, la mappatura del territorio di riferimento, il contatto con il mercato del lavoro e lo sviluppo di abilità personali e di gruppo. In particolare si lavora con i partecipanti per sviluppare in loro le abilità ritenute importanti per un imprenditore (e per l'autoimprenditorialità nell'inserimento professionale): comunicazione interpersonale, negoziazione, creatività, leadership, lavoro di gruppo, problem solving e presa di decisione. E sulle competenze necessarie per l'inserimento professionale nel mercato del lavoro: mappa del lavoro locale e non, opportunità e vincoli esistenti, contatti diretti e attraverso la rete, analisi delle risorse personali, progetto professionale, strumenti di ricerca attiva del lavoro e rapporti per la ricerca dello stage. Questa ultima parte richiede spesso la consulenza individuale, i partecipanti chiedono incontri personalizzati per il supporto al loro processo di carriera.

I successi vengono misurati nell'inserimento professionale che supera il 90% dei partecipanti disoccupati monitorati nelle diverse iniziative; a conferma della tendenza del mercato del lavoro rileviamo inizialmente collocamenti precari, a tempo determinato o parasubordinato che poi spesso si risolvono in lavoro autonomo (partita iva, piccole società) o dipendente con ruolo di responsabilità. Un altro parametro di successo è vedere accresciuto il potenziale imprenditoriale, elemento che favorisce l'inserimento professionale dei giovani e di cui si parla nel prossimo paragrafo.

### 3.2 Un nuovo strumento di valutazione e sviluppo del potenziale imprenditoriale

I vari partecipanti alle iniziative del Centro Imprenditoria Giovanile hanno la possibilità di riflettere sulle proprie risorse analizzando con percorsi individuali e di gruppo i vari elementi che le compongono per avere un supporto alla decisione professionale e personale. Operano sulla propria biografia per comprendere punti di forza e aree di miglioramento nelle loro competenze e poter quindi decidere sul proprio futuro avendo chiaro: conoscenze, capacità, caratteristiche, motivazioni, valori, interessi e obiettivo professionale. Per favorire questa elaborazione al gruppo in formazione viene proposto un vero e proprio percorso di bilancio delle proprie risorse (Selvatici & D'Angelo, 1999) per permettere loro di identificare competenze e potenzialità, riappropriarsi della propria traiettoria professionale e personale e definire un progetto professionale realistico. In particolare si opera con l'approccio della consulenza orientativa in cui attraverso questionari, schede di analisi e confronto continuo con il gruppo viene esplicitata e ricostruita l'immagine di sé da parte del soggetto. L'immagine di sé viene identificata come la risorsa base su cui la persona costruisce il proprio progetto, costituisce la fotografia che la coglie in un determinato istante e deriva dalle sue esperienze nella sfera sociale e affettiva (Lazzarini, 2003). Il percorso che viene realizzato (generalmente di almeno due giornate) prevede la realizzazione di un "dossier" personale (che diventerà in seguito utile anche per la creazione dei propri strumenti di presentazione al mercato del lavoro: curriculum vitae, lettera di presentazione...) in cui vengono raccolti: l'esperienza formativa scolastica ed extrascolastica, le esperienze professionali, le caratteristiche personali, i valori, le motivazioni, gli interessi, il progetto professionale e il piano d'azione. Per arrivare a questo prodotto i partecipanti lavorano individualmente e in piccoli gruppi di rielaborazione su schede di analisi, questionari (di autovalutazione o eterovalutazione), schemi che favoriscono la scomposizione delle esperienze fatte in elementi di competenza, mappe di raccolta dati e strumenti di conoscenza delle professioni (interviste, siti...). Spesso tutto questo è seguito da un colloquio individuale di approfondimento su elementi problematici o che hanno sorpreso il soggetto.

Un fondamentale aiuto alla conoscenza di sé viene dal Test di Attitudine Imprenditoriale (T.A.I.)<sup>2</sup> che viene applicato nella fase di orientamento/selezione iniziale e in uscita dalle attività formative (attualmente il Test si trova anche in rete per permettere l'applicazione a distanza: <http://cig.univr.it>).

Il T.A.I. permette di realizzare, attraverso una scala graduata di accordo a 75 affermazioni, un profilo imprenditoriale basato su 10 fattori:

- LEADERSHIP, l'attitudine imprenditoriale globale;
  - PERSISTENZA, la determinazione con cui una persona persegue i propri obiettivi;
  - LOCUS OF CONTROL INTERNO, il grado di controllo che una persona sente di avere nei confronti del proprio ambiente;
  - INNOVATIVITÀ, le tendenze creative e innovative di una persona. La creatività è la capacità di individuare soluzioni nuove e di vedere sotto una prospettiva diversa ciò che appare scontato;
  - MACHIAVELLISMO, la tendenza di una persona a mascherare i propri reali obiettivi e a manipolare il proprio ambiente sociale conformemente ad essi;
  - FLESSIBILITÀ/ADATTABILITÀ, la capacità di una persona di percepire i mutamenti ambientali e di adattarsi ad essi;
  - ORIENTAMENTO AL SUCCESSO SOCIALE, la spinta ad ottenere fama e successo sociale. La persona retta da tale motivazione agisce per cercare affermazione sociale e stima da parte degli altri;
  - SPINTA ALL'AUTONOMIA, la necessità di una persona di avere un proprio spazio autonomo di decisione e di scelte;
  - SPINTA ALL'AUTOREALIZZAZIONE, la spinta a realizzare se stessi mediante il proprio lavoro;
  - ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEL LAVORO, la necessità di svolgere un lavoro che sia innanzitutto piacevole, soddisfacente e interessante, al di là del riscontro economico.
- I fattori del TAI possono anche essere letti come una serie di abilità utili ad un inserimento professionale proattivo, flessibile, creativo e autonomo; quegli stessi elementi rivelatisi determinanti per l'approccio all'attuale contesto lavorativo.

<sup>2</sup> H.T.A.I., messo a punto inizialmente da G. Favretto e L. Stefanutti, negli ultimi anni è stato perfezionato e standardizzato da G. Favretto e M. Pasini.



Nel presente lavoro vengono sintetizzati i risultati ottenuti negli ultimi tre anni dai partecipanti (65 giovani dai 20 ai 35 anni) alle iniziative orientative formative a lungo termine del Centro (per un approfondimento sui percorsi precedenti, Favretto & Cubico 2001).

Come si può notare dal grafico (Fig. 1) più del 70% dei partecipanti vede il suo potenziale imprenditoriale aumentato, il 15% stabile rispetto la fase di apertura del corso e il 14% diminuito.

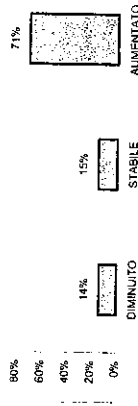


Fig. 1 - Punteggio T.A.I. prima e dopo l'intervento formativo

Questi due dati sintetici (collocamento e potenziale imprenditoriale) sembrano confermare l'approccio adottato dal CIG. Essi inoltre stimolano ad approfondire la ricerca nella direzione della comprensione dei diversi elementi psicologici e sociali che possono sostenere la formazione e l'orientamento all'imprenditorialità. Le analisi del Test attualmente disponibili riguardano un campione di 340 soggetti (ben distribuiti per sesso e titolo di studio) e rilevano una buona attendibilità (0,84 Alpha di Cronbach). Questi dati confortano il continuo approfondimento dello strumento. Per questi motivi il Test di Attitudine imprenditoriale è in fase di sviluppo e approfondimento scientifico attraverso ulteriori analisi statistiche (analisi fattoriale, dell'attendibilità, delle validità di costruito predittiva dei diversi fattori in relazione al successo imprenditoriale vero e proprio) che si svolgono anche attraverso l'arricchimento del campione di riferimento con i nuovi dati raccolti nelle applicazioni recenti e l'addestramento di una rete neurale. Questo progetto in specifico si sta realizzando attualmente e prevede l'applicazione del test in rete; i soggetti che partecipano vengono filtrati e da una "scheda di performance" relativa

al successo professionale e a dati anagrafici significativi che permette di mettere in relazione i risultati al test con i risultati in ambito professionale e gli aspetti psicosociali ritenuti importanti nell'attuale prospettiva di analisi dell'attitudine imprenditoriale. Queste relazioni renderanno il T.A.I. uno strumento ancora più affidabile nel valutare e predire il successo imprenditoriale.

## Bibliografia

- Battistelli, A., & Odoardi, C. (1995). *Imprenditorialità. Una ricerca psicologica*. Milano: Franco Angeli.
- Battistelli, A. (a cura di) (2001). *I giovani e la scelta imprenditoriale*. Milano: Guerini e Associati.
- Favretto, G. (1998). Orientamento e formazione per i giovani: l'imprenditoria giovanile nel futuro prossimo venturo. *Larizza Informazioni*, 2, 2-8.
- Favretto, G. (2000). Orientamento dei giovani al lavoro. In L. Secco (a cura di), *Il rinnovamento scientifico del terzo millennio* (pp. 111-128). Verona: Morelli Editore.
- Favretto, G. (relazione al Convegno, 2001). *I navigatori del caos: giovani e mercato del lavoro tra turbolenze e sfide*. Università di Verona, non pubblicato.
- Favretto, G., & Cubico, S. (2001). L'esperienza del Centro Imprenditoria Giovanile di Verona. Valutazione e sviluppo del potenziale imprenditoriale. *Magellano - Rivista di orientamento*, 7, 23-32.
- Favretto, G. (2002). *I laureati in Scienze dell'Educazione: inserimento lavorativo e competenze professionali*. Milano: Franco Angeli.
- Isat (1999). *Percorsi di studio e di lavoro dei diplomati*. Roma: Indagine 1998.
- Lazzarini, G. (2003). *Un protagonismo da costruire*. Milano: Franco Angeli.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (ottobre 2001). *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per un società attiva e per un lavoro di qualità*, Roma.
- Rumiat, R. (1990). *Citadino e decisione*. Bologna: Il Mulino.

- Saita, E. (1996). Orientamento degli adulti. In C. Castelli & L. Venini (a cura di), *Psicologia dell'orientamento scolastico e professionale*. Milano: Franco Angeli.
- Selvatici, A., & D'Angelo, M. G. (a cura di) (1999). *Il bilancio di competenze*. Milano: Franco Angeli.
- Trevisan, E. (2003). *I giovani nel mercato del lavoro del Veneto*, nota di lavoro 2002.3, DB Veneto On Line (<http://helios.unive.it/dbveneto>)
- Veneto Lavoro (2002). *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche. Rapporto 2002*. Milano: Franco Angeli.