

# INTERPERSONAL Q-SORT (IQS) E DIGITAL ASSESSMENT PROFILE (DAP)

Nuovi strumenti  
per la valutazione delle risorse umane  
tra cambiamento e digital transformation

RACHELE MARIANI,  
GIAN MARIA MUSSINO,  
ATTÀ NEGRI



*Strumenti per il lavoro  
psico-sociale ed educativo*

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# **INTERPERSONAL Q-SORT (IQS) E DIGITAL ASSESSMENT PROFILE (DAP)**

**Nuovi strumenti  
per la valutazione delle risorse umane  
tra cambiamento e digital transformation**

**RACHELE MARIANI,  
GIAN MARIA MUSSINO,  
ATTÀ NEGRI**

***Strumenti per il lavoro  
psico-sociale ed educativo***

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina: Alessandro Petrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di Marco Scippa	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. La valutazione in ambito HR tra semantica e digital transformation</b>	»	17
1. La tecnologia tra valutato e valutatore: pro e contro	»	20
2. La qualità di uno strumento di valutazione	»	23
3. Comportamenti e contesto: due facce della stessa medaglia	»	26
<b>2. Interpersonal Q-Sort (IQS)</b>	»	29
1. Gli stili interpersonali	»	31
1.1. Stile interpersonale “libero-dipendente”	»	34
1.2. Stile interpersonale “responsabile-trasgressivo”	»	34
1.3. Stile interpersonale “vincente-perdente”	»	35
1.4. Stile interpersonale “riconosciuto-trascurato”	»	36
2. La costruzione dell’IQS	»	37
2.1. La formulazione degli item	»	37
2.2. La somministrazione e l’analisi fattoriale	»	38
2.3. Esempi di item dei quattro stili interpersonali	»	41
2.4. Validità concorrente	»	42
2.5. Q-Sort: una metodologia che valorizza la soggettività	»	45
2.6. La struttura del report dell’IQS	»	47
2.7. Sezione 1. Il profilo complessivo	»	48

2.8. Sezione 2. Le sette dimensioni bipolari	»	50
2.9. Sezione 3. Come mi vedo	»	55
2.10. Sezione 4. Il profilo di famiglia	»	57
3. Quali utilizzi per l'IQS: autovalutazione, eterovalutazione, matching con un profilo ideale e visione d'insieme di gruppi di persone	»	61
4. Feedback, sviluppo e crescita delle persone	»	64
<b>3. Il Digital Assessment Profile (DAP)</b>	»	66
1. Nascita del modello DigComp	»	68
2. Il modello DigComp 2.1	»	70
2.1. Le competenze del DigComp 2.1	»	72
3. Dalle competenze DigComp alla matrice potenziale del DAP	»	77
3.1. La propensione al digital	»	79
3.2. La propensione al cambiamento	»	84
3.3. La conoscenza digitale	»	85
4. Il DAP e la matrice potenziale digitale	»	86
4.1. Le conoscenze tecniche	»	88
<b>Conclusioni</b>	»	93
<b>Bibliografia</b>	»	101



# Prefazione

di Marco Scippa\*

Conoscere la persona che abbiamo davanti a noi è un'esigenza che ci affascina sin dagli albori della civiltà. Il motivo di ciò è facilmente intuibile se pensiamo all'uomo in quanto "animale sociale". Che si tratti di un generale che deve scegliere i suoi luogotenenti fidati, di un re alla ricerca dei suoi consiglieri, di una semplice persona alla ricerca dell'anima gemella con cui condividere progetti, aspirazioni e segreti inconfessabili, non cambia la sostanza: nelle nostre scelte professionali e relazionali l'esigenza di evitare errori irreparabili, o quanto meno di tentare di ridurli al minimo, diventa una priorità assoluta.

Ovviamente la necessità di selezionare la persona giusta al posto giusto, per noi professionisti delle risorse umane, è uno dei compiti più difficili e centrali, spesso ammantati da mistero, quasi il selezionatore possa trasformarsi in una figura fantastica metà stregone e metà "strizza cervelli", capace di vedere all'interno di ogni individuo, in beffa a qualsiasi espediente dissimulante posto in essere dall'intervistato.

In realtà da direttore del personale ho il dovere di sottolineare due cose fondamentali: la prima è che tutti siamo dei potenziali talenti; la seconda è che per trovare i talenti confacenti all'azienda per cui lavoriamo servono solo buone tecniche e strumenti idonei.

In 27 anni di lavoro ho avuto modo di verificare che selezionatori si diventa, lo si impara studiando metodi e sperimentandoli coscientemente nella pratica quotidiana. Non nego che il cosiddetto "istin-

\* Group Human Resources Director Mer Mec S.p.A.

to” possa giocare un qualche ruolo, ma non è detto che possa sempre essere a nostro favore. Infatti ogni selezionatore è cosciente che la prospettiva dalla quale guardiamo le cose è sempre soggettiva, che l’errore è inevitabile per il semplice fatto che ci troviamo ad analizzare e capire persone e non macchine, con stili e caratteristiche dinamiche sottoposti a stimoli che variano costantemente nel tempo.

Pertanto un bravo professionista della selezione deve applicare strumenti idonei che possano ridurre il rischio di errori, valorizzando le persone senza perdere di vista i cambiamenti ai quali le risorse sono soggette per loro stessa natura. Strumenti efficaci sono quelli che supportano la selezione, così come le riflessioni organizzative funzionali per la crescita e lo sviluppo, a supporto di piani di carriera, rotation, assessment di potenziale e molto altro.

Nella mia esperienza professionale ho avuto modo di verificare che l’expertise e il cosiddetto “istinto”, se supportati appunto da strumenti efficaci a sostegno del processo di decisione, possono diventare un connubio vincente.

In contesti economici caratterizzati da instabilità e continua mutevolezza, dove alle persone e ai relativi team vengono richieste performance sempre più trasversali e flessibili, saper riconoscere la complessa e dinamica miscela di competenze ricercate, diventa cruciale.

Anche il concetto stesso di competenza muta nel tempo, di pari passo alle evoluzioni culturali e alle sfide tecnologiche. Si affacciano sul panorama nazionale e internazionale nuove professionalità inedite, legate all’evoluzione digitale e soprattutto caratterizzate da orizzonti di comprensione e da stili non del tutto riconducibili ai profili tradizionali. Ecco perché si sente il bisogno di utilizzare nei processi HR nuovi metodi di indagine, che fanno riferimento a modelli che tengano conto di come il contesto sia profondamente cambiato rispetto ai paradigmi validi fino a pochi anni fa.

E se il contesto, nello specifico quello aziendale, ha subito negli ultimi anni trasformazioni così profonde, come si può pensare che non abbia modificato le proprie richieste nei confronti della risorsa umana, chiamata non solo a performare ma a vivere in questo nuovo ambiente?

Sto quindi parlando della necessità di adottare strumenti che consentano un nuovo modo di valorizzare il proprio personale, che con-

templino una complessità e non una riduzione schematica di tipologie bianco/nero, buono/cattivo. La scelta metodologica descritta nelle pagine di questo lavoro tenta proprio di adottare questa complessità come base di ricerca rispetto agli strumenti che propone. La capacità di coniugare la complessità di prospettiva con la sperimentazione di strumenti tecnologici e la valorizzazione delle differenze soggettive come vie di compromesso che ciascuno di noi tenta di coniugare sono a mio avviso gli elementi più interessanti di questo approccio nella valutazione delle risorse umane.

Partendo da queste considerazioni, mi sento di poter condividere pienamente la visione che gli autori di questo libro hanno voluto perseguire nell'elaborazione degli strumenti che troverete ampiamente descritti più avanti, dove il focus è legato al complesso intreccio di variabili soggettive e di contesto che fanno sì che oggi e in futuro sarà sempre più necessario fotografare le persone in modo dinamico e considerarle, quindi, in un'ottica trasformativa e potenzialmente evolutiva.

Sono perciò convinto che troverete le prossime pagine interessanti e soprattutto molto attuali sia nelle proposte che nell'approccio sottostante.

A questo punto non mi resta che augurarvi buona lettura.



## Introduzione

“Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma”.

Questo famoso postulato, pronunciato dal chimico, biologo e filosofo del '700 Antoine-Laurent de Lavoisier, ci è sembrato l'incipit migliore da utilizzare per l'introduzione di questo libro. Con rara chiarezza e semplicità, de Lavoisier pesca a piene mani nella sua poliedrica esperienza di scienziato e filosofo per lasciare ai posteri una verità tanto evidente quanto mai ancora oggi spesso sorprendente: il cambiamento è un processo ineluttabile. Che lo si voglia o no, prima o poi sopraggiunge, toccando tutto e tutti, persone e ambienti.

Il paradigma che ci coinvolge nelle trasformazioni che costantemente occupano la realtà, ci impone una sollecitazione continua verso l'imposizione di mutamenti che si scontrano con principi interni contrari al cambiamento, basati sul mantenimento di un ecosistema assai delicato e spesso conflittuale, una sorta di omeostasi conquistata con grande fatica e sudore che, nostro malgrado, viene costantemente messa in tensione dai mutamenti e obbligata a rimetterla in discussione.

Gli eventi agenti di cambiamento, che intervengono in tutte le sfere della nostra vita, dalla familiare fino a quella lavorativa, non solo sono ineluttabili ma spesso rappresentano una necessità evolutiva, per l'individuo e/o per l'ambiente che lo circonda. Innegabile è che ci siano molteplici atteggiamenti, schemi relazionali, pattern emotivi che emergono, innescati da stimoli esterni che possono opporsi alla trasformazione, oppure al contrario agevolarli.

Chi di noi, di fronte a un qualunque banale cambiamento, perso-

nale o lavorativo, che lasciasse intravedere degli evidenti vantaggi o benefici, non ha comunque percepito quel filo di ansia o titubanza rispetto a ciò che stava succedendo?

Personalmente, volgendo lo sguardo verso il nostro passato con tenera indulgenza, ci siamo ripensati, essendo noi coetanei, alle prese con l'epocale cambiamento tra la tariffa ETACS e quella GSM del nostro primo telefono cellulare, vissuta da tutti e tre come se ci trovassimo di fronte alle Colonne d'Ercole, al superamento di un punto di non ritorno.

Perché, fosse anche solo per un momento, tutti noi di fronte a un cambiamento ci poniamo la domanda: "E ora? Cosa succederà dopo?"

L'interrogativo che ci siamo posti nell'iniziare il nostro lavoro di ricerca, che ha poi dato vita a questo libro, è se si possa riuscire prima di tutto a individuare, e successivamente a potenziare e incentivare, quegli schemi relazionali che risultino più adattivi a uno specifico contesto e che possano, quindi, facilitare la persona nell'analisi degli eventi riuscendo a leggere gli stimoli come opportunità, anziché venirne travolti.

Per rendere fattibile tale analisi è necessario quindi allargare il campo di osservazione utilizzando un modello di integrazione dei fenomeni e delle varie componenti in gioco. Perché, come oramai risaputo grazie agli studi sulle scienze umane, l'individuo e il suo ambiente coesistono in uno stato di condizionamento reciproco in virtù del quale una possibile visione del cambiamento e degli stimoli, che l'ambiente introduce, non può che avvenire in un'ottica dialettica, un processo negoziale continuo tra soggetto e contesto.

L'esplorazione di questo processo e delle sue dimensioni è possibile solo se ci si dota di adeguati strumenti, capaci di cogliere la complessità delle infinite interazioni e interconnessioni. Se poniamo lo sguardo non solo sul singolo soggetto nella reciproca influenza col contesto ma utilizziamo come nuovo vertice il punto di vista dell'organizzazione, non possiamo che notare quanto le riverberazioni intersoggettive e le differenti incorporazioni o espulsioni di stimoli trasformativi possano generare frattali assai complessi. Le organizzazioni spesso mettono in atto meccanismi di resistenza e oppositività molto simili a quelli agiti dal singolo individuo, impedendo che il

cambiamento del contesto diventi un reale e concreto elemento trasformativo, ancorché da tutti ritenuto fortemente necessario.

Ecco, le aziende sono un po' lo specchio di questa situazione. Si possono trovare ambienti di lavoro che richiedono alle persone la capacità di cambiare e di cogliere le opportunità, altre che mettono in campo "cambiamenti alla moda", per finire con alcune che, già mettendoci anche solo un piede all'interno, si ha la sensazione siano ferme nel tempo.

Certo, rispetto a qualche decennio addietro, oggi siamo molto più invogliati e sollecitati nel doverci adattare a un contesto che, volente o nolente, cambia molto velocemente. Basti pensare alle rapidissime evoluzioni tecnologiche che, in modo più o meno consapevole, mutano i nostri comportamenti quotidiani, ci dettano nuovi ritmi e ci richiedono di apprendere nuove competenze. La trasformazione digitale e l'impatto sull'organizzazione lavorativa sarà uno dei temi centrali sul quale fermeremo lo sguardo. La nostra esplorazione partirà da un quesito fondamentale che mette in relazione il soggetto, il contesto e la tecnologia digitale, collegando funzionalmente i diversi vertici e verificando come questi rappresentino un incentivo o un ostacolo alla loro integrazione.

Proviamo insieme a riflettere su come sia cambiato il vostro lavoro rispetto a oggi. Ricostruite, ad esempio, la vostra giornata lavorativa tipo di qualche anno fa e mettetela a confronto con quella attuale. Con grande probabilità oggi tutti noi, rispetto al passato, mettiamo in campo molti comportamenti nuovi in maniera completamente automatica essendo di fatto diventati stabilmente un apprendimento ma che, in realtà, hanno cambiato le nostre capacità e le nostre competenze.

Siamo così arrivati al "nodo" centrale che ci ha spinto ad affrontare il tema della valutazione all'interno del mondo aziendale.

Se ormai nella maggior parte dei casi è richiesto alle persone di esprimere, in modo più o meno consapevole, nuovi comportamenti e apprendere nuove competenze, possiamo continuare a "misurare" e valutare queste variabili con strumenti pensati per un contesto ormai superato? Possiamo considerare le competenze delle persone "svincolate" dal contesto in cui vengono agite? Naturalmente no, si rende necessario un cambiamento di paradigma capace appunto di operare il complesso lavoro di integrazione fin qui descritto.

Nel mondo delle direzioni risorse umane, se si pensa alle attività cosiddette “*soft*” riferite alla formazione e alla valutazione (includendo quindi sia la selezione che la valutazione interna del potenziale), quella che sta subendo maggiori trasformazioni è sicuramente la formazione. Le richieste in tal senso degli specialisti delle risorse umane sono sempre più spinte verso un’innovazione di contenuto e di metodo, le nuove tecnologie in questo caso sembrano aver dato una scossa positiva e stanno rivoluzionando la concezione dell’e-learning, della formazione a catalogo ma anche di quella taylor made. Se prendiamo invece a riferimento la sfera della valutazione, le cose non vanno di pari passo. Le motivazioni per cui in questo settore ci sia meno spinta al cambiamento possono essere differenti e molto diverse fra loro ma, di fatto, se avete partecipato dieci anni fa a un assessment, e ne avete fatto uno più recentemente, non avrete notato particolari differenze né nei contenuti né nel metodo.

Sicuramente parlare di valutazione in azienda è sempre un argomento scottante e delicato ed è giusto che sia così. Riguarda la vita professionale delle persone, può impattare sulle possibilità di crescita di un individuo e sappiamo che una valutazione negativa del potenziale può comportare delle ripercussioni sulla carriera o sull’ottenimento di un posto di lavoro desiderato.

È altresì vero che stiamo parlando di un processo bidirezionale, indispensabile quindi anche dal punto di vista dell’organizzazione, secondo la logica win-win, dove un posizionamento aziendale capace di incontrare al meglio il bagaglio di competenze personali e professionali dell’individuo, già possedute o che si intravedono in prospettiva, porta a una migliore soddisfazione e produttività, con evidenti effetti benefici sia nella persona che nell’azienda.

Questa considerazione ha attivato in noi un forte senso di responsabilità nel chiederci in che modo poter attualizzare un sistema metodologico che per anni ha dato un buon contributo ma che, alla luce delle profonde trasformazioni avvenute in tutti gli ambiti della nostra vita e della nostra società, risulta oramai scarsamente pertinente. Siamo partiti da questa nostra riflessione grazie anche all’apporto scientifico e metodologico di ricerca di uno di noi tre, ricercatore presso l’Università degli Studi di Bergamo, integrando così insieme esperienze di psicologia del lavoro, psicologia clinica e ricerca. Ci siamo



posti come obiettivo quello di riuscire a fornire strumenti che possano favorire questo cambiamento di paradigma. L'esito del nostro lavoro, raccolto in questo libro, è stato lo sviluppo di un nuovo strumento di valutazione degli stili interpersonali. L'elemento sul quale abbiamo introdotto il cambiamento è il vertice dal quale osserviamo i fenomeni che entrano in gioco nella valutazione: la relazione tra soggetto e contesto. Il nostro punto di partenza è considerare la persona non come isolata e completamente autodeterminata, ma sempre come parte di un contesto nel quale prende inevitabilmente posizione e interagisce e viene influenzata in maniera sistemica e circolare.

La personalità quindi non è più concepita come proprietà dell'individuo, ma come manifestazione dell'interazione del soggetto con il suo contesto, e quindi molto più attiva e dinamica di quanto le vecchie concezioni sul funzionamento personale affermavano. Daremo quindi spazio al background teorico del concetto di stile interpersonale, alla formazione di pattern relazionali prototipici che sostengono il comportamento del soggetto in interazione col mondo, nonché all'applicazione di stili interpersonali in relazione alla conoscenza digitale. Entrando nello specifico del percorso, che intendiamo seguire nel testo, esploreremo le motivazioni che hanno incentivato la creazione di questi due strumenti di valutazione. Chiariremo i punti sui quali, nel corso della nostra esperienza professionale, abbiamo ritenuto i conosciuti strumenti nella valutazione del personale non più sufficienti a fornire un quadro attendibile e soprattutto flessibile per analizzare le potenzialità soggettive e del contesto. Sulla base di questi elementi intendiamo presentarvi i punti di forza di questi nuovi metodi di valutazione senza escludere i potenziali limiti e le criticità. Sappiamo bene che l'analisi dei limiti è una delle chiavi principali per introdurre miglioramenti e cambiamenti. Soprattutto ci focalizzeremo sulla trasformazione digitale che la valutazione aziendale sta subendo anch'essa con i suoi pro e i suoi contro e il perché abbiamo ritenuto opportuno sviluppare strumenti che possano essere gestiti totalmente su una piattaforma digitale. Nei capitoli successivi si esploreranno i costrutti e le variabili che intendono misurare gli strumenti presentanti: l'Interpersonal Q-Sort (IQS) e il Digital Assessment Profile (DAP).

La descrizione delle variabili e la costruzione dell'output degli strumenti verranno accuratamente presentate rendendo così tangibile

la flessibilità e l'integrazione delle informazioni che una piattaforma multi-valutativa può consentire. Soprattutto siamo convinti che l'ottica proposta, non riduzionista ma rispettosa della complessità dei fenomeni, possa favorire delle opportunità di crescita e miglioramento per gli addetti ai lavori e per le persone che si troveranno, a vari livelli, a doversi mettere in gioco in una selezione o in un assessment di potenziale.

# 1. La valutazione in ambito HR tra semantica e digital transformation

In questo primo capitolo si cercherà di definire un perimetro all'interno del quale operare per poter realizzare strumenti di assessment capaci di valutare stili e competenze delle persone, per perseguire gli obiettivi tipici delle funzioni risorse umane.

A livello generale è possibile affermare che un test è uno strumento efficace solo se rileva ciò che si prefigge di rilevare.

Questa affermazione può sembrare banale ma è, in realtà, uno dei concetti chiave su cui si basa il criterio statistico di validità. In ambito risorse umane, la questione è piuttosto complicata perché ci si mette di mezzo la semantica.

Termini come “flessibilità”, “assertività” o “energia” hanno in comune almeno due aspetti se si calano in azienda e in particolare nel tipico linguaggio delle risorse umane: sono tutte considerate “soft skill” e sono tutte interpretabili potenzialmente in modo diverso a seconda del contesto. La differenza interpretativa può essere semplicemente data dalle diverse tipologie di ruoli che una persona è chiamata a rivestire cambiando settore aziendale ma anche altri elementi, come la cultura organizzativa o lo stile manageriale, possono incidere molto sul definire lo specifico concetto di competenza all'interno di un'azienda.

Questo problema, di origine appunto semantica, rischia d'impattare sulla possibilità che il medesimo test o strumento possa misurare su un soggetto delle competenze con la stessa efficacia e sensibilità a prescindere dallo specifico contesto.

Concretamente, se si opera ad esempio come consulenti, si do-

vrebbe sempre investire molto tempo all'inizio di un progetto per essere sicuri di “parlare lo stesso linguaggio” del proprio committente e, a maggior ragione, se il tema su cui ci si confronta è quello delle competenze soft o trasversali. A patto, infatti, che si possieda sufficiente know-how per progettare l'intervento richiesto dal committente, se questa prima fase di comprensione/sintonizzazione va a buon fine, la probabilità che si realizzi nel complesso un'ottima consulenza aumenta esponenzialmente. Molti autori hanno definito centrale l'analisi di questa interlocuzione iniziale. Una buona decodifica della domanda del committente può apportare una rilettura così significativa da poterla già considerare una risposta intervento. La chiamata in causa di termini che attengono a competenze tanto delicate per lo sviluppo delle potenzialità organizzative necessita di un'approfondita analisi e condivisione. La comprensione tra le righe della domanda che ci pone il committente deve quindi trovare una esplicitazione nelle nostre proposte e soprattutto va ridefinita per quello specifico contesto (Carli, Paniccia, 2004; Matte Blanco, 2000).

Oseremo inoltre proporre un ulteriore presupposto, ossia che la condivisione di un linguaggio è fondamentale tanto quanto la collocazione teorica interpretativa del linguaggio stesso e dei comportamenti. Con questo vogliamo intendere che nelle richieste delle organizzazioni, costellazioni di complessità tra codici comunicativi soggettivi e costituzioni di culture implicite, si deve addirittura sottintendere che ogni soggetto organizzativo avrà una attribuzione di significati data da una teoria implicita per leggere gli eventi. Non possiamo che fare riferimento all'autrice Hatch quando sottolinea l'importanza di adottare una prospettiva pluralista nella comprensione delle organizzazioni:

“Potreste essere sorpresi dal sapere che ogni giorno ciascuno di noi utilizza delle teorie ogniqualevolta che attribuite significato a qualcosa o cogliete un significato attribuito da altri” (Hatch, Cunliffe, 2013 p. 18).

In altri termini, la questione di come si interpretano i fenomeni in un contesto non può prescindere dalla relazione tra i soggetti in quel contesto e dalla condivisione di una teoria che interpreta i significati condivisi e negli eventi che avvengono in quel contesto.

La nostra proposta, nel presentarvi in questo lavoro gli strumenti sviluppati, è di fornirvi un aiuto nella lettura della complessità, partendo dal nostro punto di vista teorico che cercheremo di esplicitare, affinché il significato dei termini divenga il più comprensibile possibile.

All'interno di questo quadro, a complicare la questione negli ultimi anni, ci si è messa anche quella che viene definita la “digital transformation” che, nell'imporre un nuovo modo di lavorare, richiede al tempo stesso di ridefinire molti comportamenti aziendali e sociali per adattarsi al cambiamento in atto.

La penetrazione del digitale in tutti i contesti, infatti, sta richiedendo alle persone di modificare i propri comportamenti e, di conseguenza, adeguare le proprie competenze.

Ad esempio, in un interessante articolo pubblicato su *Il Sole 24 Ore* (Xhaët, 2017), si sostiene che le cosiddette “competenze digitali” sono ormai diventate di base al pari della scrittura. La teoria sostenuta dall'autore è che le competenze digitali stanno percorrendo la stessa strada che un tempo ha percorso la scrittura: nei tempi antichi considerata come una competenza “hard” riservata a pochi per un uso elitario, è divenuta col tempo una competenza trasversale posseduta da sempre più persone, così come le competenze digitali sono state fino a qualche anno fa ad appannaggio esclusivo di programmatori e tecnici e oggi sono sempre più diffuse e richieste anche a chi ricopre ruoli diversi. Ci permettiamo di aggiungere a questa tesi da noi pienamente condivisa che, mentre per la scrittura l'uomo ha avuto diverse decine, se non centinaia, di anni per abituarsi al cambiamento, oggi il tempo e la relativa richiesta di adeguamento non sono certo così lenti e generosi.

L'aspetto della rapidità con cui cambiano le cose non è affatto secondario ma, anzi, ha un peso specifico molto alto nel creare confusione e incomprensione nell'approccio e nello studio del comportamento perché, giocando con un vecchio detto, si può sostenere che la “pratica arriva prima della grammatica” ossia le persone cambiano prima che qualcuno ne abbia teorizzato uno schema grazie al quale incasellare e leggere quel nuovo comportamento. Questo meccanismo non è assolutamente nuovo in relazione ai modelli di apprendimento, ma quello che questo caso rende piuttosto complesso da deci-