

Giuseppe Carelli



Come trovare IL LAVORO su misura

Quello che c'è da sapere
sul lavoro per trovarlo
e tenercelo stretto



FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

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

Giuseppe Carelli

Come trovare IL LAVORO su misura

Quello che c'è da sapere
sul lavoro per trovarlo
e tenercelo stretto

FrancoAngeli/Trend

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 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.

*Un ringraziamento per i suggerimenti
e gli incoraggiamenti a Beniamino Sciacca,
Silvia Marchiori, Francesco Bianchini,
Claudio Lo Iacono, Anna Petrucci*

Indice

1. Il panorama oltre la siepe	pag.	13
1. Dottori per niente?	»	13
2. Le buone notizie	»	14
3. Le cattive notizie	»	15
4. Oltre la siepe	»	18
5. L'offerta di lavoro	»	19
6. La scelta dell'alternativa	»	20
2. Alla ricerca dell'idoneità	»	23
1. Criteri e pregiudizi	»	23
2. Essere o apparire?	»	25
2.1. La bella presenza	»	26
2.2. L'abbigliamento	»	28
2.3. Soli e puntuali	»	29
2.4. Timidezza e disinvoltura	»	31
3. Quello che siamo	»	32
3.1. Integrazione e conformismo	»	33
3.2. Le capacità e le virtù	»	35
3. Prepararsi al lavoro	»	39
1. Un buon curriculum	»	39
2. Etica del sacrificio	»	41
3. Specialismo e versatilità	»	43

4. Gli occhi dei selezionatori	pag	47
1. Il processo di selezione	»	47
2. Chi sono i selezionatori	»	48
2.1. Gli specialisti	»	48
2.2. Gli HR	»	50
2.3. I manager	»	52
3. La dinamica della relazione	»	56
4. Occhi buoni e occhi cattivi	»	58
5. Organizzazioni giuste e organizzazioni sbagliate	»	60
1. Criteri di scelta	»	60
2. Il complesso di Biancaneve	»	62
3. Criteri visibili	»	65
3.1. Le dimensioni	»	66
3.2. La proprietà	»	68
3.3. Il tipo di contratto	»	69
4. Criteri mercantili	»	71
4.1. La concorrenza	»	72
4.2. Il marchio	»	75
4.3. La qualità	»	76
5. Criteri umani	»	78
5.1. La diversità	»	80
5.2. La scolarità	»	83
5.3. Il management	»	85
6. Criteri invisibili	»	90
6.1. Il potenziale formativo	»	91
6.2. L'innovazione tecnologica	»	93
6.3. L'etica negli affari	»	94
6. La mappa del lavoro	»	97
1. La babele dei lavori	»	97
2. Una mappa per orientarsi	»	99
3. L'intelligenza ovvero le predisposizioni cognitive	»	101
3.1. Lavori di testa o intellettuali	»	103
3.2. Lavori di parola o di comunicazione	»	104
3.3. Lavori di mano o pragmatici	»	106
4. La personalità ovvero la predisposizione emotiva	»	108
4.1. Lavori commerciali	»	111
4.2. Lavori tecnici	»	113
4.3. Lavori gestionali	»	114
5. Gli incroci della griglia: caselle e famiglie professionali	»	116

7. I lavori reali	pag 118
1. I lavori reali in nove caselle	» 118
2. Promotori	» 120
3. Venditori	» 123
4. Consulenti	» 127
5. Operatori	» 130
6. Tecnici	» 132
7. Sociali	» 135
8. Manager	» 139
9. Capi & Maestri	» 142
10. Leader	» 145
8. Le condizioni di lavoro	» 150
1. Contenuto e condizioni di lavoro	» 150
2. Il lavoro igienico	» 153
2.1. Salute vs usura	» 155
2.2. Stabilità vs precarietà	» 157
2.3. Vicinanza vs lontananza	» 160
3. Il lavoro gratificante	» 163
3.1. Varietà vs ripetitività	» 164
3.2. Libertà vs dipendenza	» 166
3.3. Sviluppo vs decadenza	» 169
4. Il lavoro di successo	» 172
4.1. Identità vs anonimato	» 173
4.2. Supremazia vs obbedienza	» 176
4.3. Socialità vs emarginazione	» 179
5. Dove raccogliere informazione sulle condizioni di contesto	» 182
9. I primi passi e dopo	» 184
1. Bon ton	» 184
2. Le gaffes da evitare	» 186
3. Elogio dell'appagamento	» 195
4. Elogio della carriera	» 198
5. La prima fase: l'integrazione	» 200
6. La seconda fase: l'identità	» 202
7. La terza fase: la maturità	» 204
8. La quarta fase: il ritiro onorevole	» 206
10. Conoscersi e farsi conoscere	» 209
1. Assessment	» 209
2. Gli occhi degli altri	» 210

3. γνωθι σεαυτόν	pag 212
4. L'Io e l'Es	» 213
5. Conoscenza e metodo	» 214
6. L'Io che cambia poco	» 218
7. L'Io che cambia	» 220
7.1. Gli ideali	» 221
7.2. Gli affetti	» 222
7.3. Gli interessi	» 224
8. Il tempo per cambiare	» 225
9. La prima tappa	» 227
10. La seconda tappa	» 227
11. La terza tappa	» 230
11.1. Le conoscenze	» 231
11.2. Lo stile di comportamento	» 232
11.3. Bisogni, valori, interessi	» 233
12. La quarta tappa	» 234
Bibliografia	» 235
Glossario	» 237

A Roger Holdsworth

Roger credeva che la psicologia non fosse utile solo per la clinica, ma con i giusti rimedi potesse diventare obiettiva e occupazionale, sia per chi il lavoro lo cerca sia per chi lo offre. Credeva che i valori della sua cultura, che era molto British ma ancor di più senza frontiere, potessero diventare il valore aggiunto della valutazione obiettiva. Credeva che si potesse coniugare l'etica con il business e costruire su queste basi un'organizzazione solida e competitiva. Credeva anche che l'allegria fosse più efficace dell'arroganza, la cultura più forte della aggressività, le lingue e le culture convenzioni da rispettare, da capire e da far capire. Forte di queste convinzioni ha prestato la sua "H" ad SHL, l'ha fondata e l'ha fatta crescere facendola diventare quello che è oggi per tutti quelli che offrono o cercano un lavoro su misura.

Ci voleva il suo coraggio per azzardare la fondazione di una filiale di SHL in Italia, Paese che con l'obiettività della valutazione, se il fine è occupazionale, non ci era andato mai troppo d'accordo. Ci voleva la sua intelligenza per far diventare SHL un'organizzazione capace di aiutare le migliori aziende della top list di Fortune. Ci voleva la sua empatia per trasformare poche decine di psicologi di ogni angolo del pianeta in una squadra da Champions League, e SHL in un top player della Consulenza HR. È grazie a lui se oggi la valutazione obiettiva dei candidati nelle organizzazioni alla ricerca dell'eccellenza è diventato uno dei fattori chiave per il successo.

I lettori di questo libro, se nelle selezioni troveranno test e questionari "job relevant" e non liste di domande insensate, se troveranno procedure

trasparenti in cui giocare le migliori carte che hanno, se sentiranno che il ruolo di candidati non gli fa perdere il diritto al rispetto, sappiano che di ciò sono in debito con lui, per quello che ha insegnato a tutti gli psicologi che hanno avuto la fortuna di averlo come Maestro.

Roger non ha fatto in tempo a leggere questo libro. Glielo avrei mandato come sempre in bozza e in italiano, per avere il suo feedback e renderlo più leggibile. Non ha fatto in tempo perché la biologia ha scadenze impietose. Il tempo della vita è quello che è, non si misura con gli orologi, ma con le emozioni che lascia dentro il cuore di chi abbiamo intorno. Quando i cuori sono tanti e le emozioni sono belle, come i ricordi che non muoiono, quel tempo non può scadere.

Grazie Roger, per sempre.

Il panorama oltre la siepe

1. Dottori per niente?

Il giorno dopo aver consumato i festeggiamenti di una laurea, che alla fine è arrivata, il problema di trovare un lavoro esce dalle statistiche dei giornali ed entra nelle famiglie. Il neodottore prova una spiacevole sensazione di disorientamento e incomincia a sospettare che forse è diventato dottore per niente, e che avrebbe fatto meglio a cercarsi un lavoro piuttosto che iscriversi all'università. I genitori, dopo essersi riempiti di orgoglio per il figlio dottore, si ritrovano con meno spese per l'immediato e più preoccupazioni per il futuro. Quasi sempre dopo un po', se nulla si muove all'orizzonte, le discussioni in famiglia diventano accese e non è raro che il povero neodottore debba sentirsi rimproverare di non darsi da fare nel modo giusto. Al danno di una prospettiva lavorativa incerta si aggiunge la beffa del senso di colpa che i rimproveri amplificano. Nei giorni e nei mesi successivi, a seconda se prevale il pessimismo o l'ottimismo, la visione diventa più o meno deprimente.

La visione pessimistica è quella più gettonata. La laurea in Italia è molto più che un titolo di studio al punto che in alcune città viene elargita per strada e nei parcheggi come un succedaneo dei vecchi titoli nobiliari. L'aspettativa che dopo tanta fatica arrivi un'immediata e tangibile ricompensa è comprensibile. Quando si scopre che la "generazione mille euro" non è solo il titolo di un film, ma il meglio che può accadere, se il lavoro alla fine lo si trova, i pessimisti hanno argomenti forti per deprimersi ancor di più. Per i pessimisti che non vanno al cinema ci sono i racconti degli amici laureati da più tempo e che

un lavoro l'hanno trovato. Da quei racconti il lavoro che offrono le aziende è quasi sempre precario, come un amore in discoteca, molto lontano da quello che si è studiato all'università e soprattutto con ritmi da campi di cotone. Il dubbio che a queste condizioni sia meglio la disoccupazione è una tentazione a cui molti non sanno resistere.

La visione ottimistica è più scomoda e forse per questo meno diffusa. Gli ottimisti sanno che grazie alla laurea hanno il retroterra di conoscenze di base necessarie per avviare un percorso di crescita professionale e che grazie a questo potranno, in una decina d'anni, raggiungere l'*expertise* millantata dagli specialismi accademici. Nella visione delle cose degli ottimisti prevale l'idea che il dopo laurea avrà almeno il vantaggio di mille euro e qualche protezione formale in più dall'arbitrio di esami che non finiscono mai. Con questo spirito la prospettiva diventa simile a tutte le altre vicende della vita, che sono faticose, precarie e non sempre compensate, ma che sono la vita, che per fortuna c'è!

Per i cultori del pessimismo a oltranza questo libro è sconsigliabile. Ne potrebbero ricavare dubbi alla rassicurante passività che protegge dalla vita. Potrebbero scoprire che il peggiore lavoro è migliore della più confortevole cameretta in famiglia; potrebbero capire che tutto quello che hanno studiato è tutt'altro che inutile; potrebbero scoprire che il lavoro, se si ha la pazienza di aspettare, dà un'identità che valorizza quello che siamo e non quello che gli altri vogliono da noi, inclusa l'identità. Al contrario, agli ottimisti questo libro dà una mano per evitare di scivolare sulle molte insidie disseminate nelle vie di accesso al mondo del lavoro e avviarsi alla ricerca con qualche informazione in più e qualche brutta figura in meno.

2. Le buone notizie

La prima buona notizia è che essersi laureati è stato un ottimo affare. Tutti i numeri delle statistiche ufficiali raccontano che i laureati hanno un vantaggio nell'accesso al lavoro. Lo trovano prima e i lavori offerti sono mediamente migliori di quelli riservati a chi non ha studiato. Le statistiche non ci dicono quanti sono quelli che nel mercato del lavoro ufficiale per scelta non ci entreranno mai, né possono narrare tutte le emozioni che caricano i numeri di gioie e dolori. Non ci dicono, se il pollo è mezzo a testa, chi lo mangia tutto e chi resta digiuno. Non possono pesare la quota di quelli in cerca di occupazioni impossibili, né i rifiuti e gli sdegni per proposte decenti ma lontane del sogno. I numeri sono neutrali e implacabili, ma sono certi e già questo dà ai numeri un bel vantaggio sulle parole. Per cui coraggio che qualche mezzo pollo è ancora disponibile. Comunque

sia, la laurea mette al riparo, più o meno per tutti quelli che vogliono lavorare da un futuro troppo lungo di ricerca della prima occupazione.

Resta il problema della qualità dei lavori proposti perché, dopo tanti anni di studi, un lavoro che non valorizzi le conoscenze accumulate con fatica appare a prima vista peggiore di un lavoro che quelle conoscenze richiede. Qui le notizie sono contraddittorie e molto diverse per tipi di laurea. La questione da porsi è se il meglio o il peggio dipende dalla coerenza con gli studi o da altro. Nell'“altro” di solito vengono messi soprattutto i soldi, “*il tempo di lavoro*”, e “*il sotto casa*”. Vedremo nei capitoli successivi che queste sono condizioni importanti ma non decisive per far diventare un lavoro gratificante.

Qui è più utile parlare dell'unica condizione che viene poco considerata e che, soprattutto per il neolaureato, dovrebbe essere messa, più che la coerenza con gli studi fatti, al primo posto per considerare un lavoro migliore di un altro. Questa condizione è la prospettiva di crescita professionale. La coerenza con quello che si è studiato e la crescita professionale sono spesso immaginate come correlate, ma di fatto hanno un legame debole, nonostante il desiderio di tutti i neolaureati di vederle coincidenti. I lavori offerti ai laureati, nonostante siano spesso poco coerenti con gli studi, non per questo sono cattivi lavori. Sarebbe meglio valutarli buoni o cattivi a seconda delle opportunità di crescita che daranno. Lo *start up* a mille euro e molte fotocopie è un destino ineluttabile di tutti gli apprendisti, il problema è se si tratta di apprendistato o di sfruttamento.

Una seconda considerazione per valutare la qualità di un lavoro riguarda lo *spessore cognitivo* che è richiesto per svolgerne le prestazioni che ne rappresentano il focus. In questo tutti i laureati si somigliano nel ritenere che i problemi da risolvere se non richiedono l'applicazione di concetti e teorie sono indegni delle loro sinapsi. Si scoprirà che sapersela cavare in qualunque situazione e di fronte a qualunque interlocutore è una condizione di base senza di cui le più raffinate teorie servono a poco. Si scoprirà che l'*intelligenza* per lavorare ha un raggio di azione molto più ampio di quella per memorizzare concetti e simboli e comprende molte cose messe nella lista delle banalità. Tutto ciò considerato nella lista delle buone notizie si può mettere anche la qualità dei lavori proposti ai laureati, purché la qualità venga cercata con criteri meno scolastici e retrodati ma più professionali e di prospettiva.

3. Le cattive notizie

Quando si è pedalato in salita e si è arrivati in cima si pensa che il più è fatto e dopo inizia la discesa. Lo scollinamento è il sogno di tutti ciclisti e, quando arriva, la bicicletta mette le ali e plana sul vento come un gabbiano.

La prima brutta notizia è che la laurea, nonostante arrivi dopo un percorso più faticoso della salita del Tourmalet, non regala lo scollinamento e si deve mettere nel conto di continuare a pedalare in salita anche dopo e per sempre. Anzi, si scoprirà che le salite più difficili, anche perché su percorsi sterrati, senza confini e direzioni segnate, devono ancora arrivare. La cattiva notizia è un po' meno cattiva per i laureati tecnici mentre lo è un po' di più per gli altri. I lettori che hanno una laurea in una qualunque disciplina tecnica sappiano che per loro la salita sarà meno dura: negli anni del trionfo della tecnologia, che stiamo vivendo e che vivremo ancora per molto, la preparazione di base tecnica dà una bella dote per uno *start up* professionale accelerato. Per gli altri le cose sono all'opposto. La sensazione che tutto quello che hanno studiato non serve a nulla è forte ed è confermata da compiti che costringono a aprire nuovi libri di cui si ignorava l'esistenza. Naturalmente la cattiveria di questa notizia è una piccola provocazione. Già Dante, che non era etologo né animalista, ammoniva gli uomini a non vivere come le bestie che secondo lui non erano condannate al sapere. Dante non pensava che questo fosse uno svantaggio, se non per quei suoi concittadini che meritavano, per l'ignavia dimostrata in vita, l'inferno post mortem. Molti neolaureati sembrano smentirlo non per ottusità mentale, ma per la frustrazione che dà l'idea di tanta fatica apparentemente sprecata. Purtroppo i primi mesi di qualunque lavoro destinato a neolaureati sembrano fatti apposta per rinforzare questa frustrazione. Ma se i lavori di destinazione prevedono uno *spessore cognitivo* medio, il senso di inutilità svanisce ai primi problemi da risolvere con il ragionamento. State tranquilli che tutto quello che si è studiato, fossero anche le discipline apparentemente lontanissime dalle tecnologie da impiegare, tornerà prezioso. La laurea non sarà un ingombrante titolo *neoraldico*, ma la più importante esperienza fatta per avere strumenti di apprendimento che danno qualche ragione a Dante.

Archiviata la prima brutta notizia compare la seconda. Il tempo di crescita per arrivare a quella *identità professionale*, che si pensava fosse il fine della laurea, si dilata oltre le più pessimistiche previsioni. I numeri di questa prima fase, in cui il neodottore si sente né carne né pesce, sono molto variabili per le troppe variabili in gioco. Quale che sia la laurea sono comunque numeri più frustranti del previsto. Qualcuno non regge, butta la spugna e cambia casella nelle statistiche sul lavoro giovanile adattandosi a un destino di *part time* e poche gratificazioni. La maggior parte regge all'imprevisto apprendistato. Con le idee più chiare capisce che quel tempo è un costo inevitabile e che l'apprendimento *on the job* ha anche molte sorprese positive, ivi comprese quelle di maestri generosi e colleghi solidali. Insomma la seconda brutta notizia non è poi così brutta e, per chi sa superare la prima impressione, diventa una fase di crescita impreveduta e interessante.

Ma è la terza notizia che può dare un colpo decisivo. Bene o male fino a che si è rimasti dentro i recinti delle accademie le cose da fare erano chiare. Il mondo del lavoro è molto diverso. La strada da percorrere, per arrivare chissà dove, è tutt'altro che chiara. Soprattutto i primi mesi sono disorientanti. Finiti i riti di benvenuto quasi sempre i neolaureati sono abbandonati su qualche scrivania con molta carta davanti e pochissime istruzioni per l'uso. Questo abbandono convince i meno resistenti a tornare indietro accettando la via di fuga di qualche supercorso post laurea o a guardarsi intorno per trovare un altro lavoro.

È a questo punto, per chi ha resistito alla tentazione della fuga, che capita, come per magia, qualche evento imprevisto e il frustrante stand by viene interrotto e si apre uno *slot* per iniziare il volo. L'evento può essere un problema in terra di nessuno, una richiesta di qualche cliente, la malattia di qualche collega, o altro. Qualcuno si accorge che dietro qualche scrivania c'è un giovane laureato in attesa di lavoro e che di altre persone esperte e disponibili in giro non ce ne sono. Il primo incarico è una *assegnazione* in cui c'è da fare qualcosa di utile per qualcuno. Le 8 ore diventano poche, una fatica mai provata e tollerabile prende il posto della intollerabile e frustrante noia. Si scopre che il supervisore c'è, anche se non è una nostra risorsa, come i maestri di scuola, ma siamo noi che lo siamo per lui. Da quel momento il lavoro esce dall'immaginazione e diventa reale. Lo scenario cambia e anche la noia si dissolve. Da questo momento in poi il disorientamento iniziale sparisce e inizia la crescita professionale con obiettivi e tempi più chiari.

La durata del disorientamento iniziale è molto variabile e dipende dalla abitudine che si è consolidata nell'azienda a inserire persone inesperte. In quelle più abituate il disorientamento ha come antidoto *corsi base* di preinserimento abbastanza lunghi e soprattutto ben organizzati. In altre, generalmente di servizi *Hi-tech*, al posto dei corsi c'è la full immersion presso qualche azienda cliente. Se si supera senza danni permanenti questo battesimo del fuoco poi tutto sarà più facile.

Altre cattive notizie generalizzabili non ce ne sono. Ogni azienda può presentare condizioni più o meno facilitanti l'inserimento e gestirlo con maggiore o minore lungimiranza. L'unica avvertenza è non fidarsi troppo delle dicerie che circolano al positivo o al negativo su alcune aziende raccontate in giro come ottime o pessime *navi scuola*. Le dicerie sono come i pettegolezzi che mescolano un po' di verità con molte bugie. Fidatevi piuttosto, per capire dove siete capitati o state per capitare, dei criteri di valutazione che propone il capitolo 5 di questo libro e placate l'impazienza del "*tutto e subito*". Anche nelle Organizzazioni più accoglienti l'impazienza ci farebbe fare la fine delle gatte frettolose.

4. Oltre la siepe

Quando ci si affaccia su uno scenario nuovo le cose appaiono, come nei paesaggi, lontane e un po' sfocate. Se vi capita di visitare Recanati il suggerimento è di guardare il cielo oltre la siepe di Leopardi e cercare l'infinito che c'è dentro di voi. Ma se state cercando lavoro evitate questo approccio e affacciatevi più che potete per vedere il panorama che si apre davanti a voi. La sensibilità dei poeti fa superare l'ostacolo delle siepi, e trasforma le emozioni in parole dolcissime, ma impedisce di vedere case, alberi, colline e uomini per come sono.

La vista delle cose terrene, che il panorama offre, da sola non basta ma può dare una prima idea delle strade da prendere. Se poi avete qualche numero per misurare distanze e direzioni da prendere è ancora meglio. I numeri che descrivono il panorama del mondo del lavoro sono moltissimi, così tanti che ci si confonde. Questi numeri dicono molte cose che sarebbe utile meditare prima di iniziare gli studi universitari, comunque, anche dopo, aiutano ad andare oltre la siepe delle emozioni che fa da barriera al panorama.

Il primo numero da guardare è l'affollamento. La categoria dei dottori è meno affollata di quello che si sente dire in giro. Per fortuna dei neolaureati e per sfortuna del Paese i laureati sono meno del 10% degli italiani. Che siano pochi lo dice il confronto con gli altri Paesi europei che hanno tutti percentuali più alte. Sui perché di questa bassa produttività delle università italiane si leggono ogni giorno analisi e spiegazioni. Ovviamente contengono tutte spicchi di verità che messe insieme dovrebbero far preoccupare chi ha a cuore il futuro di un Paese che ha l'ambizione di restare nel salotto buono dei Paesi a economia forte. Resta il fatto che chi si laurea, solo per questo, ha il vantaggio delle cose rare.

Il secondo numero non è di *pari opportunità*. Ci sono, in prospettiva occupazionale, lauree forti e deboli. Quelle nelle discipline derivate direttamente dai numeri e dal loro impiego sono forti, mentre quelle derivate dalle parole non lo sono. Poi ci sono quelle a numero chiuso, che sono meno democratiche nell'accesso ma più generose nell'uscita. È evidente che il panorama, se si ha un laurea forte, è abbastanza roseo. In questo caso la laurea non è solo un certificato di abilitazione, ma una risorsa spendibile sul mercato del lavoro che non solo accelera l'accesso, ma garantisce, in un lasso di tempo di qualche anno, buone condizioni di *rewards*. Per le lauree deboli il panorama è meno roseo. Le strade di accesso al lavoro sono da trovare e non sempre, quando le si trovano, danno condizioni di *rewards* convenienti, ma soprattutto costringono, per chi ha voglia di spenderle, a lunghi tirocini o faticosi studi suppletivi post-laurea. Nella prospettiva di lungo termine le cose possono cambiare e avvicinare i laureati forti e quelli

deboli perché, ma questo i numeri non lo dicono, la professionalità più aumenta e meno è in debito con le conoscenze acquisite sui banchi di scuola. Ma lo *start up* non è certamente di pari opportunità. Non c'è dubbio che un laureato in Ingegneria o Fisica può guardare con occhi sereni oltre la siepe mentre un laureato in Filosofia o Sociologia deve mettere nel conto una bassa spendibilità iniziale della sua laurea. Guai a far diventare questa handicap iniziale un alibi alla passività. La consapevolezza delle minori chance che si hanno dovrebbe moltiplicare l'intraprendenza personale e trasformarsi in risorsa. In fondo, il mondo del lavoro è ricco di esempi di laureati in lauree deboli leader di successo in *organizzazioni eccellenti*.

Il terzo numero riguarda la coerenza tra studi fatti e lavoro. A dare retta alle statistiche questa coerenza è molto più bassa delle aspettative dei giovani laureati. Uno su tre dichiara una condizione professionale poco o per niente in linea con gli studi fatti. Questa denunciata incoerenza mescola verità a confusione. Non c'è dubbio che spesso i primi mesi di lavoro di un neolaureato in molte organizzazioni siano una deludente, e a volte frustrante, *ouverture*. La confusione da evitare, prima di liquidare l'esperienza, è capire se si tratta di un tirocinio o di una luna di miele andata male. I tirocini sono apparentemente incoerenti rispetto al fine professionale. Se si vuole imparare il karatè nei primi mesi si devono, con molta disciplina e tenacia, fare esercizi apparentemente insensati rispetto al fine del combattimento. Lo stesso nella preparazione degli ufficiali di qualunque arma o esercito. Perché stupirsi se lo stesso accade nelle organizzazioni con i giovani destinati a ruoli che non hanno nulla di meno di quelli dei professionisti delle armi o delle arti marziali. Questa verità non è facile da capire da chi dopo anni di studio si mette in cerca di lavoro. L'aspettativa di tuffarsi e nuotare è comprensibile, ma non è salubre perché il rischio di andare a fondo esiste.

Con le certezze che solo i numeri possono far diventare efficaci strumenti di osservazione delle cose che accadano sotto il sole, il panorama in cui ci si dovrà muovere diventerà più chiaro. Non serve a trovare il lavoro su misura dei propri desideri e abilità, ma almeno permette di intravedere la direzione giusta da prendere per iniziare la ricerca. E non è poco.

5. L'offerta di lavoro

Le offerte meno attraenti agli occhi dei neolaureati sono quelle che non sono esclusive per chi può vantare una laurea. Quasi sempre compare la frase "in possesso di laurea o diploma" e il tono dell'inserzione non lascia dubbi sul fatto che la laurea al più non è considerata una controindicazione. La prima reazione è di scartarle anche se a volte possono nascon-