

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

VINCENZO RUSSO, MASSIMO BUSTREO

(A CURA DI)

Self marketing per le professioni

**Un percorso formativo
per i talenti dell'alta formazione**

FrancoAngeli

Volume pubblicato all'interno del progetto sostenuto da



Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2015 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.

Indice

Prefazione , di <i>Giovanni Puglisi</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Vincenzo Russo</i>	»	15
1. I talenti nell'alta formazione , di <i>Massimo Bustreo</i>	»	23
1.1. Il contesto	»	23
1.2. La situazione attuale	»	26
1.3. Le esperienze europee	»	33
1.4. Il panorama italiano	»	41
1.5. Università, scuole di Dottorato e imprese: un'intesa possibile	»	48
2. Il progetto InnoTal: talenti per l'innovazione , di <i>Massimo Bustreo e Vincenzo Russo</i>	»	54
2.1. La formazione per la comunicazione e il Self Marketing dei dottorandi: il ruolo delle competenze trasversali	»	54
2.2. «Non siamo macchine pensanti che si emozionano, ma macchine emotive che pensano»	»	59
2.3. Il progetto	»	64
2.4. Obiettivi generali	»	68
2.5. Obiettivi specifici	»	70
2.6. Azioni, cambiamenti auspicati e risultati	»	75
2.6.1. Prima fase del progetto	»	75
2.6.2. Seconda fase del progetto	»	78
3. Le strategie dell'intervento formativo per i Dottorandi di Ricerca , di <i>Massimo Bustreo e Vincenzo Russo</i>	»	83
3.1. Introduzione teorica e obiettivi	»	83
3.2. Modalità di realizzazione dell'intervento formativo	»	90

3.2.1. Formazione in presenza e social networking	pag.	90
3.2.2. Formazione continua	»	93
3.2.3. Piattaforma per la formazione a distanza	»	94
3.3. Contenuti	»	100
3.4. Metodi didattici e percorso di alta formazione	»	106
3.5. Azioni dell'intervento formativo	»	107
3.5.1. Incontri di sensibilizzazione dei coordinatori delle Scuole di Dottorato	»	107
3.5.2. Identificazione delle Competenze Trasversali di Successo (CTS), sviluppo di un sistema d'analisi e monitoraggio	»	108
3.5.3. Percorso di alta formazione	»	110
3.6. Le testimonianze	»	110
3.6.1. Lo sviluppo dei talenti: ispirare l'eccellenza nella ricerca, di <i>Emanuela Stefani</i>	»	111
3.6.2. Emotional Intelligence and self-management skills, di <i>Ajay K. Jain</i>	»	115
3.6.3. Il self marketing, se stessi come prodotto/servizio, di <i>Giorgio Gabrielli</i>	»	116
3.6.4. Comunicare la ricerca nella società della conoscenza, di <i>Andrea Cerroni</i>	»	119
3.6.5. La valutazione della ricerca come metodo di miglioramento, di <i>Paolo Carbone</i>	»	125
3.6.6. Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato, di <i>Michele Tiraboschi</i>	»	132
3.7. I Project Work	»	165
3.7.1. I migliori progetti realizzabili	»	166
4. La valutazione delle competenze, di <i>Davide Jabes</i> e <i>Cinzia Sciangula</i>	»	201
4.1. Competenze: definizioni, caratteristiche, classificazioni	»	202
4.2. Gli approcci alle competenze	»	205
4.2.1. Il modello delle competenze di McClelland	»	205
4.2.2. Il modello delle competenze di Spencer e Spencer	»	206
4.2.3. Il modello Isfol	»	207
4.3. Le competenze nell'organizzazione	»	208
4.4. La valutazione delle competenze nel progetto InnoTal: l'intelligenza emotiva	»	211
4.4.1. La nascita e lo sviluppo di un concetto	»	211
4.4.2. EI: antecedenti epistemologici	»	214

4.5. I principali modelli dell'intelligenza emotiva	pag.	215
4.5.1. Il Mixed Model di Bar-On	»	216
4.5.2. L'approccio di Goleman all'EI	»	216
4.5.3. Il Mental Ability Model di Salovey e Mayer	»	218
4.5.4. La TRAIT EI	»	218
4.6. Misurare l'intelligenza emotiva: rassegna dei principali strumenti di valutazione	»	219
4.7. I contesti applicativi dell'intelligenza emotiva	»	227
4.8. Lo strumento SSS-JS_20	»	229
4.8.1. La costruzione del questionario	»	230
4.8.2. Validazione dello strumento	»	233
4.9. Risultati	»	241
5. Intelligenza emotiva e strumenti di assessment , di <i>Maurizio Mauri, Vincenzo Russo e Otello Sorato</i>	»	244
5.1. La formazione per le abilità di gestione delle emozioni	»	244
5.2. La formazione alla gestione delle emozioni: il ruolo del biofeedback	»	245
5.3. Le principali teorie a supporto delle tecniche di neuro e biofeedback	»	250
5.4. Obiettivi del percorso di assessment emotivo e ipotesi	»	252
5.5. Il protocollo di ricerca	»	254
5.6. Il percorso di Assessment Emotivo	»	255
5.6.1. I risultati	»	259
5.7. La formazione dei dottorandi con il biofeedback per lo sviluppo dell'Intelligenza Emotiva e delle competenze trasversali	»	267
Indicazioni bibliografiche , di <i>Massimo Bustreo e Cinzia Sciangula</i>	»	269

Prefazione

di *Giovanni Puglisi*

Di cosa ha bisogno la Ricerca oggi? Di talenti, di passione, di competenze tecniche, ma anche dell'arte di saperle comunicare per meglio valorizzare i giovani ricercatori nella loro più opportuna collocazione, non solo negli Atenei italiani, ma soprattutto all'interno di un mondo del lavoro profondamente cambiato e in continua evoluzione.

Oggi, più che mai, il ruolo svolto dall'Università nel processo di educazione e di preparazione al mondo del lavoro è mutato radicalmente, così com'è cambiato il contesto nel quale la stessa opera. C'è il vivo bisogno di proposte e iniziative che permettano ai giovani talenti delle università italiane di emergere e di confermarsi all'interno di progetti professionali di respiro internazionale, attraverso i principi dell'innovazione e della competitività, in forza di capacità organizzative, abilità strategiche e responsabilità. Il mondo dell'Alta Formazione e quello del lavoro sono cambiati. Il cambiamento che oggi è dinanzi agli occhi di tutti coinvolge tanto le dimensioni economiche, sociali, culturali e professionali degli attori del mercato, quanto le strutture dei tradizionali modelli di carriera e le dimensioni complesse del successo personale e professionale. In tal senso, oggi più che mai la carriera di un Dottore di Ricerca al termine del suo percorso di formazione è dipendente sia dalle competenze tecniche di ricerca acquisite (in ambito tecnico-scientifico e umanistico), sia dalla capacità di organizzare se stesso e le proprie competenze per una migliore valorizzazione nei contesti professionali e accademici. La carriera formativa di ogni giovane ricercatore, oggi più di ieri, è parte di un disegno progettuale più ampio, consapevole, lungimirante e capace di valorizzare tutte le possibili risorse tecnico professionali e personali, nonché le interconnessioni con gli attori coinvolti nei processi di formazione e ricerca.

Per questo motivo il Dottorato di Ricerca costituisce il più avanzato ciclo dell'istruzione prevista nell'ordinamento accademico italiano. Funzio-

nale all'acquisizione delle competenze necessarie per affrontare attività di ricerca di alta qualificazione, il Dottorato di Ricerca è diventato un percorso di grande valore non solo per lo sviluppo all'interno dell'Università, ma anche presso Enti Pubblici e soggetti privati. Si tratta di un percorso in grado di formare *attori chiave* nella creazione d'innovazione e nella crescita economica e culturale basata sulla conoscenza. Essi possono attivamente contribuire al progresso e alla diffusione del sapere, alla promozione di nuove visioni e alla stimolazione di nuovi approfondimenti culturali.

La formazione dei Dottorandi di Ricerca rappresenta quindi la più nobile attività educativa che un'Università della Ricerca (e non solo dell'insegnamento) svolge per preparare giovani ricercatori tanto alla carriera accademica, quanto a quella in altri settori e ambiti professionali. Ed è in quest'ultima direzione che si muove il progetto descritto in questo testo. Una direzione che, seppur fondata sulla piena consapevolezza che la formazione dei migliori "prodotti" dell'accademia debba essere finalizzata allo sviluppo di competenze di ricerca per la crescita professionale e per il posizionamento al di fuori dello stesso mondo accademico, di fatto lascia ancora spazio alla consapevolezza di un'insufficiente collaborazione tra mondo accademico e mondo aziendale e, a volte, di un importante scollamento tra ciò che il mercato professionale richiede e le competenze che vengono sviluppate durante il percorso formativo dei dottorandi. Non mi riferisco alle competenze tecnico-scientifiche che ogni percorso di formazione dottorale propone, promette e garantisce, ma quella formazione di base e quelle competenze trasversali che, a sostegno delle conoscenze tecniche, permettono di raggiungere il successo e l'eccellenza all'interno di contesti profondamente diversi rispetto a quelli offerti dal mondo accademico, quali quelli aziendali.

Non a caso nel Comunicato di Bergen (2005) si rileva ancora in modo molto chiaro l'importanza per i corsi di Dottorato dell'adozione di un approccio basato sui risultati di apprendimento (*learning outcomes*) al fine di rendere più efficace il processo di valutazione della loro utilità e applicabilità, anche professionale. Nello stesso documento si richiede espressamente alle università di promuovere nei loro programmi di Dottorato sia una formazione interdisciplinare in grado di facilitare l'inserimento professionale sia l'acquisizione di competenze trasversali, o, quanto meno, lo sviluppo della «sola capacità di riconoscere e saper esprimere le competenze trasversali esistenti» come riporta per esempio il *Progetto DOCENT DOCTors in ENTerprise*, 2010. Si tratta di percorsi formativi in grado anche di sviluppare quelle competenze sulla base delle quali le aziende selezionano i migliori candidati, come la capacità di lavorare in gruppo, di comunicare in pubblico, di presentare e "vendere" al meglio il proprio potenziale professionale e di ricerca, le capacità di relazione con gli altri e la motivazione al successo.

In queste progettualità finalizzate alla formazione della persona, prima che del ricercatore, l'enfasi sulla strutturazione dei corsi di Dottorato sui risultati oggettivi dell'apprendimento, sulle competenze interdisciplinari e trasversali, sulla costruzione di un "pensiero critico" per la conduzione della ricerca hanno un duplice obiettivo: da una parte, contribuire all'avanzamento della frontiera della conoscenza e dell'innovazione; dall'altra, rendere le competenze acquisite dai Dottori di Ricerca maggiormente spendibili nel mercato del lavoro, facilitando il successo personale e lavorativo. Invero, l'altissima qualità tecnico-scientifica acquisita nel percorso di Dottorato, di fatto, rischia di essere una qualità solitaria, se non accompagnata dall'abilità a esser *manager di se stessi*, professionisti della ricerca capaci di muoversi con abilità, competenza e consapevolezza sia nel più ampio mercato del lavoro sia all'interno delle più piccole, ma pregnanti, dinamiche aziendali. Professionisti che siano capaci quindi di parlare la cosiddetta *lingua dei datori di lavoro*.

Si prospetta così un nuovo modo d'intendere il Dottorato. Un Dottorato che se da una parte vuole lasciarsi alle spalle quella mentalità obsoleta che vede la transizione verso il settore privato come un fallimento nel non aver conseguito un ruolo nel mondo accademico, dall'altra deve impegnarsi di più nel formare individui con competenze adeguate e orizzonti di lavoro più ampi, al fine di preparare i Dottorandi al lavoro in ambienti non accademici, così come anche nell'ambito del lavoro autonomo, favorendo lo sviluppo di *start up* o di piccole nuove imprese. Per questo motivo al neo-Dottore di Ricerca è chiesto di essere eccellentemente formato, profondamente istruito ed educato, ma soprattutto di essere consapevole delle competenze possedute e, quindi, di saperle esprimere e comunicare. Da qui è necessario muovere in direzione di una transizione dei Dottori di Ricerca dal loro essere preparati e pronti alla carriera accademica verso una più opportuna valorizzazione nel mondo dell'impresa professionale. Una transizione di questo genere non si potrà certo ottenere se non attraverso un altrettanto necessario cambiamento a livello accademico e istituzionale – e quindi imprenditoriale – di quella cultura consolidata e diffusa che vede il Dottorato come un percorso formativo esclusivamente finalizzato alla scalata universitaria.

Questo è il cambiamento che guida gli obiettivi posti dal progetto *Inno-Tal. Talenti per l'innovazione globale e la professionalizzazione*. Ovvero quello di valorizzare le recenti linee guida politiche nazionali ed europee per andare oltre la visione accademico-centrica del percorso di specializzazione dottorale al fine di promuovere una cultura dell'imprenditorialità e della promozione dei talenti attraverso la costruzione di un'occasione reale di contatto e di confronto tra i mondi della Ricerca, dell'Impresa e delle Istituzioni.

Il progetto *InnoTal* si offre quindi come ulteriore strumento, scientificamente validato, utile per superare lo stato attuale della condizione dei Dottori di Ricerca e della loro relazione con il mondo dell'impresa elaborando e diffondendo una cultura della competenza, una promozione dei talenti e la loro valorizzazione secondo linee guida scientificamente condivise e rigorose.

Come già dimostrato da tempo in molte argomentazioni discusse in diverse sedi, è ancora troppo evidente l'insufficiente cooperazione tra organizzazioni del settore pubblico e imprese private nel campo della ricerca. Ciò vale sia in relazione alla mobilità dei ricercatori tra Università e Industria quale strumento per rafforzare una cultura dello scambio e della valorizzazione reciproca sia nei processi di interazione e di collaborazione tra i due settori, anche in termini di trasferimento di conoscenze e di sviluppo di competenze intersettoriali.

La direzione intrapresa, e in fase di convinta applicazione in molte realtà europee, volge verso la necessità di integrare programmi di Dottorato a livello istituzionale per la creazione di strutture in cui possano esser fornite occasioni di ricerca di base e di ricerca applicata in stretta connessione con le esigenze del mercato e delle imprese, nonché la trasformazione di questo percorso in un'ulteriore occasione di scambio e di relazioni internazionali, di promozione di affidabili standard di qualità della ricerca e della loro divulgazione editoriale attraverso una più rigorosa supervisione delle attività di ricerca, e infine la promozione di utili connessioni e sinergie con il mondo professionale.

È in tale direzione che s'inserisce il progetto *InnoTal*, un percorso formativo capace di offrire non solo insegnamenti ed elementi adatti ad ampliare le prospettive e i profili delle competenze dei Dottorandi, ma anche e soprattutto strategie di apprendimento e di formazione su competenze trasversali e trasferibili. La finalità di questa formazione è di facilitare l'interconnessione con le richieste provenienti dal mondo professionale e occupazionale al fine di promuovere la cooperazione tra le discipline, di migliorare le opportunità di collaborazione internazionale e di facilitare la cooperazione inter-istituzionale.

Molti progressi sono stati compiuti in questa direzione, ma il più deve ancora esser fatto al fine di incorporare lo sviluppo delle competenze trasversali nella formazione istituzionale dei Dottorandi. A tal proposito il progetto *InnoTal* si propone come un modello sperimentale per il miglioramento dell'inserimento occupazionale dei Dottori di Ricerca attraverso lo sviluppo delle competenze relazionali, dell'imprenditorialità, del self-marketing.

La creazione e lo sviluppo di tale iniziativa, supportata all'interno delle pregevoli iniziative della *Fondazione Cariplo*, sono state affidate all'*Uni-*

versità IULM e alla Fondazione CRUI in virtù delle esperienze storiche di attività didattiche integrative rivolte ai giovani ricercatori e agli studenti di Dottorato, in cooperazione con il Consorzio Interuniversitario CINECA, in ragione delle caratteristiche relative ai propri ambiti di ricerca e d'intervento, alle rispettive capacità organizzative e gestionali. Oltre a una rosa di docenti di prestigio nazionale e internazionale che hanno portato in aula esperienze e criticità capaci di radicarsi nelle motivazioni dei Dottorandi di Ricerca, ulteriori partner hanno permesso a *InnoTal* di prendere la forma che in questo volume è presentata e descritta: *Assolombarda*, per il suo ruolo chiave esercitato nella relazione con le organizzazioni imprenditoriali del territorio e in particolare per il suo contributo di promozione e comunicazione del progetto all'intera base associativa delle imprese a essa affiliate al fine di identificare quei *mentors* cui è demandato il compito di coordinare e accompagnare le attività di progettazione tra l'Accademia e l'Impresa; *Teseo Marketing Research*, per quanto pertiene il contributo di ideazione e gestione degli strumenti di rilevazione e di comunicazione delle competenze trasversali tramite una piattaforma e delle utili strategie digitali; l'azienda *Mind Room*, per le attività di formazione con tecniche di *biofeedback* per la formazione alla gestione degli stati emotivi e per il miglioramento delle capacità di autocontrollo emozionale e delle performance cognitive, svolte presso il laboratorio di ricerca neuroscientifica *Behavior and Brain Lab IULM*.

Tale sistema di collaborazioni e di approfondimento dei processi di formazione sulle competenze trasversali dei Dottorandi di Ricerca ha reso il progetto *InnoTal* un interessante modello di formazione che auspico possa essere implementato nella futura progettazione formativa della Fondazione CRUI e soprattutto nei corsi di alta formazione dottorale, contribuendo in modo innovativo alla promessa di cambiamento di cui oggi il mondo della Ricerca ha davvero bisogno.

Introduzione

di Vincenzo Russo

Le attitudini di cui hai bisogno per avere successo cominciano dall'intelletto, ma ti occorre anche competenza emotiva, per tirar fuori tutto il potenziale dei tuoi talenti. La ragione per la quale non otteniamo il pieno potenziale delle persone va ricercata nell'incompetenza emotiva.

Doug Lennick
Vice-Presidente di American Express
Financial Advisor

Quando si parla di Alta Formazione in riferimento al percorso di Dottorato di Ricerca ci si riferisce al percorso più nobile della formazione universitaria. Una formazione finalizzata allo sviluppo di competenze di ricerca di altissimo livello scientifico. Un percorso in grado, da una parte, di preparare i Dottorandi a svolgere attività di ricerca all'interno delle Università e, dall'altra, a offrire al mercato soggetti scientificamente preparati, ma altrettanto abili nel loro inserimento professionale ed organizzativo. In questo caso si parla non solo di giovani esperti nelle aree di studio e di ricerca relativo alla tipologia disciplinare del Dottorato, ma della capacità di promuovere al meglio le proprie competenze scientifiche in un contesto accademico e professionale in forte cambiamento. Si tratta di abilità di *self marketing* e di autopromozione che inevitabilmente richiedono specifiche competenze individuali e sociali che spesso non sono oggetto di specifica formazione dottorale, le cosiddette competenze trasversali. Queste (o *soft skill*) sono ormai entrate a fare parte del dibattito italiano già nella prima metà degli anni '90, sebbene si possano ritrovare interessanti ricerche scientifiche sul loro valore già negli anni '50 del secolo scorso. Le competenze di cui ci occupiamo in questo lavoro, e che sono alla base del progetto Inno-tal, vengono denominate "trasversali" perché possono essere utilizzate in diversi ambiti e situazioni, e possono essere trasferite da una professione a un'altra e da un contesto di studio a uno professionale come bagaglio di risorse acquisite dal soggetto indipendentemente dalla professione specifica (Tessaro, 2005).

La necessità di affiancare il termine "trasversali" a quello di competenze, deriva in parte dalle attuali evoluzioni dei contesti lavorativi che impongono ai soggetti le più svariate situazioni, come quella di cambiare

professione più volte nel corso di un breve periodo o, anche, di svolgere parallelamente due professioni. In tal senso si comprende come le competenze non siano caratterizzate unicamente da conoscenze e abilità, ma anche da motivazioni e valori che consentano al soggetto di attuare comportamenti professionali atti a migliorare sia le capacità di adattamento al cambiamento e alle dinamiche sociali che lo caratterizzano che di facilitare l'inserimento e l'adattamento all'ambiente organizzativo. Parallelamente alla mutevolezza del contesto socio-economico, in cui si sovrappongono in modo non sempre decifrabile ruoli e mansioni, la competenza diviene multidimensionale: non ha mai una dimensione di sola conoscenza o di mero accumulo di sapere, o sapere fare, in modo dettagliato determinate procedure (Del Bono, 2003), ma è piuttosto una disposizione individuale che indirizza strategie (che comprende anche valori, motivazioni e atteggiamenti) che, mobilitando il bagaglio di risorse complessive, concorrono alla messa in atto del comportamento competente (Guasti, 2002): come sottolinea l'autore, le competenze appartengono al patrimonio flessibile del singolo individuo sviluppato attraverso un apprendimento intellettuale ed esperienziale. Si apprendono in modo formale o informale, inconsapevole o intenzionale; si sviluppano con la pratica reiterata in esperienze strutturate tanto più se accompagnate da momenti di riflessione sull'apprendimento stesso: «la comprensione intellettuale è un processo soglia, necessario per apprendere, ma non sufficiente a produrre un miglioramento duraturo. Un cambiamento profondo esige la riorganizzazione di abitudini di pensiero, sentimento e comportamento ben radicate» (Marostica, 2006: p. 3).

Per questo, le strategie di formazione dovrebbero essere progettate per fornire gli strumenti necessari atti a fronteggiare scenari imprevedibili, inserendo nel percorso formativo (soprattutto se di alta eccellenza come il dottorato) l'occasione per una riflessione sulle potenzialità personali, sui punti di debolezza riguardanti tali competenze, al fine di promuoverne in maniera informale, o meglio ancora, in maniera formale ed istituzionalizzata un percorso di sviluppo delle competenze individuali e sociali necessarie al successo professionale.

Questa riflessione rientra all'interno di numerose e reiterate linee guida di sviluppo accademico, nonché di politiche locali, nazionali ed europee, volte a promuovere una formazione anche dottorale che sia garante, da una parte, di soggetti abili nel campo tecnico scientifico di riferimento e, al contempo, nelle relazioni sociali ed individuali (il self marketing) e, dall'altro, che sia garante dello sviluppo di progetti di ricerca utili alla comunità. Questi suggerimenti diventano necessari anche in relazione all'ormai consolidata esigenza di una più frequente transizione dei dottori di ricerca dal mondo accademico a quello dell'impresa.

Una transizione che sempre più si rende necessaria in considerazione del fatto che le prospettive di lavoro per i Dottori di Ricerca non si esauriscono più nell'ambito accademico, come per anni si è fatto, pensato e sperato, ma nel più complesso mondo professionale soprattutto se consideriamo non solo la difficoltà di accesso alla carriera accademica, ma anche la minore attrattività che la stessa produce sui giovani ricercatori. Un eccesso di burocratizzazione da una parte, la riduzione degli investimenti in ricerca e la perseveranza di un'evidente difficoltà di relazione tra azienda e università (soprattutto per alcuni ambiti disciplinari come quelli umanistici), dall'altra, rendono ancora più paradossale il "sacrificio" che i giovani ricercatori sono disposti a fare per potere, in un tempo più o meno lungo, avere la fortuna di accedere ad un contesto che, purtroppo, rimane meno attrattivo rispetto a carriere alternative di ricerca scientifica. Non a caso, le esperienze di collaborazione tra università e imprese sono sempre più diffuse nei sistemi di istruzione superiore europei, prima fra tutti la creazione di Corsi di dottorato "industriali", ovvero progettati in collaborazione con le imprese stesse, di cui avremo occasione nel testo di fare un approfondimento.

Sviluppare con successo le attività di ricerca richiede sia le necessarie competenze tecnico-scientifiche, ma anche il possesso di competenze trasversali e di base diverse e complementari a quelle di natura strettamente specialistica. La capacità degli attori della ricerca di avere successo nelle loro attività è fortemente legata alla comprensione del cosa significa fare ricerca, e di come e perché fare ricerca. Sebbene sia possibile elencare un'ampia gamma di iniziative per la formazione scientifica specialistica dei giovani ricercatori e delle altre figure professionali coinvolte nella catena del valore della ricerca, scarsa attenzione (come la stessa Fondazione CRUI sostiene a supporto di alcune delle principali proposte formative che offre ai giovani ricercatori e dottorandi) è dedicata allo sviluppo delle competenze di base e trasversali per affrontare, progettare, sviluppare e valutare le attività di ricerca. Sebbene ormai da qualche tempo in tutte le università si stia lavorando molto su questi temi, l'argomento rappresenta ancora una novità per molte università e soprattutto per molti dottorati di ricerca. Generalmente si assume che queste competenze debbano essere acquisite attraverso un processo esperienziale basato sull'affiancamento e tutoraggio di un giovane ricercatore da parte di un ricercatore esperto o un docente di più elevata esperienza e maturità. Purtroppo questo processo si presenta insufficiente richiedendo un considerevole periodo di tempo, risultando poi inefficace poiché, per diversi motivi, potrebbe non garantire il trasferimento agli apprendisti ricercatori di tutte quelle conoscenze in grado di contribuire al successo e al raggiungimento dell'eccellenza nelle loro attività di ricerca.

Quest'ultimo aspetto rappresenta l'oggetto della nostra riflessione e del progetto che descriveremo in questo testo. Si tratta di un percorso formativo e di autoriflessione rivolto ai Dottorandi e Dottori di Ricerca (del primo e secondo anno di dottorato) delle università lombarde, finalizzato a sviluppare le competenze di self marketing, ovvero quelle abilità che rendono un soggetto professionalmente e socialmente preparato ad entrare nel complesso mondo del lavoro e delle dinamiche organizzative ed interorganizzative. Per questo motivo il progetto risulta perfettamente in linea con quanto proposto dalle più recenti attività di ricerca sul tema. Una stretta connessione è, infatti, rilevabile con il report prodotto nel contesto del Progetto *DOCENT DOCTors in ENTerprise* dal titolo *Competenze trasferibili e occupabilità dei dottori di ricerca* in cui viene definito come "moderno" quel dottorato in grado di fornire "una formazione eccellente per coloro che si inseriscono oltre che nel settore pubblico della ricerca e dell'istruzione, in imprese di tipo sociale o privato.

Una formazione finalizzata allo sviluppo di quelle abilità che permetterebbero ai Dottori di Ricerca di potere essere più "appetibili" al mondo del lavoro e che possano contribuire al successo professionale. Stiamo parlando delle competenze e abilità, definite trasversali, necessarie per agire consapevolmente e con "intelligenza emotiva" – avrebbe detto Goleman (1998) – nei rapporti con gli altri e nelle dinamiche organizzative: sapere lavorare in gruppo, sapere comunicare efficacemente in pubblico, sapere valorizzare in termini applicativi le competenze di ricerca acquisite durante il percorso di ricerca del dottorato, conoscere i propri punti di forza personali e quelli di debolezza su cui lavorare, sapere gestire, riconoscere e usare le proprie emozioni, sono solo alcune delle competenze trasversali che di certo contribuiscono al successo professionale. Non si tratta di riflessioni nuove e originali nel campo degli studi sull'efficacia professionale, ma di una loro integrazione istituzionale nei percorsi di formazione dei giovani ricercatori.

Il progetto qui presentato s'inserisce in questa riflessione. Riconoscendo l'esistenza di progetti già in corso nelle singole università, con questo lavoro si è voluto contribuire alla costruzione di un modello di intervento per lo sviluppo delle competenze trasversali in grado di valorizzare quanto è stato già abbondantemente dimostrato e segnalato dalla letteratura scientifica, promuovendo al contempo ciò che rischia di mancare in molti contesti accademici, ovvero una strategia di formazione sulle competenze trasversali e una più stretta condivisione e collaborazione con le aziende e il mondo della professione. Spesso, infatti, nei dottorati, seppur viene riconosciuta la valenza delle competenze trasversali, lo spazio ad esse dedicato rischia di essere marginale o improntato su intuizioni e sensibilità di grande valo-

re, ma supportate da azioni applicative guidate da più dal “buon senso” che da modelli scientificamente forti e avvalorati dalla letteratura.

Questo progetto, realizzato in via sperimentale da IULM in collaborazione con la Fondazione CRUI, nasce, infatti, dalla registrazione annuale di un certo interesse da parte dei giovani ricercatori e dottorandi di dedicare uno spazio temporale e mentale ai temi accedendo a corsi che la stessa Fondazione CRUI offre per l'intero territorio nazionale, grazie alla lungimiranza e attenzione di chi coordina le attività di formazione per le Università e i ricercatori. A questa progettualità si è affiancata l'idea di supportare il progetto con una serie di soluzioni didattiche e di assessment in grado di rinforzare le azioni di formazione sulle competenze trasversali come, per esempio, lo sviluppo di strumenti di autovalutazione di queste secondo quanto previsto dalla letteratura più consolidata, lo sviluppo di un percorso formativo svolto da docenti e da rappresentanti del mondo aziendale, il coinvolgimento delle aziende in azioni di focalizzazione e stimolazione di sviluppo di progetti di ricerca applicata coerenti con le esigenze delle aziende stesse. Infine il progetto ha previsto la possibilità di rendere l'accesso allo strumento di valutazione delle competenze come fruibile da tutti in maniera libera e gratuita. La stimolazione a sviluppare progetti di ricerca coerenti con le attese delle imprese è stato di grande interesse non per “condizionare” le attività di ricerca, ma per stimolare i dottorandi a sviluppare un progetto di interesse, sia per se stessi e il proprio Dottorato che coerente con la realtà e con le esigenze aziendali. Una sorta di *esercizio di realtà* spesso necessario per chi cerca di sviluppare progetti di ricerca realmente utili (e non solo *utili* perché “pubblicabili” su rivista referata). A questo processo si è affiancato un percorso di sviluppo delle competenze di gestione delle emozioni attraverso tecniche innovative di neuro e biofeedback, svolto dalla società leader in Italia sulla formazione alla gestione emozionale e biofeedback, ovvero la Mind Room di Vicenza. Questa fase si svolta presso il laboratorio *Behavior and Brain Lab IULM* realizzato in collaborazione e sinergia con la stessa Mind Room. Questa fase si è sviluppata grazie ai contributi più recenti delle neuroscienze e della psicofisiologia del benessere che hanno fornito strumenti innovativi finalizzati alla gestione degli stati emotivi, al miglioramento delle capacità di recupero psicofisico e all'aumento delle performance cognitive. Gli obiettivi del percorso per i partecipanti, come vedremo più avanti, sono stati i seguenti:

- insegnare la fenomenologia dello stress e le condizioni attraverso le quali si manifestano le situazioni di ansia eccessiva che fanno decadere le prestazioni (lavorative, interpersonali, cognitive) della persona;
- fornire gli strumenti, per prevenire gli stati di ansia eccessivi e consentire un controllo funzionale dello stress;