



Risvegliare, educare, praticare
LA NOSTRA UMANITÀ

Progetto pluriennale - Anno scolastico 2020-2021

Unità di Lavoro n. 4
ECONOMIA E UMANITÀ – GIOVANI E LAVORO

FOCUS / WEBLETTER

In questa unità parleremo di “economia e umanità - giovani e lavoro”, ponendoci tre obiettivi: primo, eseguire una diagnosi delle principali problematiche che interessano oggi i giovani che si affacciano al mercato del lavoro; secondo, proporre ciò che i governi e le istituzioni dovrebbero porsi come priorità di cambiamento per rendere più agevole l’accesso al lavoro per i giovani; terzo, identificare le principali qualità e attitudini che i lavoratori di domani dovranno necessariamente sviluppare. Per farlo, osserveremo alcuni dati e ricorderemo alcune fondamentali scuole di pensiero sul mercato del lavoro, ma soprattutto intervisteremo alcune personalità di spicco dell’economia e della politica dei nostri giorni.

Tuttavia, prima di iniziare, vorremmo richiamare, in sintesi, le indicazioni di criticità e le esortazioni che Mario Draghi ha lanciato a governanti e istituzioni, in particolare con riferimento al futuro dei giovani, in occasione del Meeting di Rimini 2020. Nel Contenitore/Documenti, si può trovare il discorso integrale.

Il discorso di Mario Draghi al meeting di Rimini
18 agosto 2020

L’esplosione della pandemia con le incertezze che ne conseguono, la minaccia al tessuto economico e sociale della nostra società, sono il punto di partenza di questa articolata riflessione politica, economica, ma soprattutto etica, di Mario Draghi: un vero programma di intenti nella ricerca di un senso di direzione per il nostro futuro che mette insieme realismo pragmatico e fedeltà ai valori fondativi della nostra società.

SINTESI

Dopo anni di crisi, quando in Italia e in Europa, cominciava la ripresa economica, l’esplosione della pandemia ha colpito duramente il tessuto economico e sociale della nostra società con tutte le incertezze che ne conseguono. Il grosso aiuto arrivato dai molti sussidi ha permesso la sopravvivenza ai più colpiti, ma c’è bisogno di qualcosa di più, soprattutto per i nostri giovani. È indispensabile guardare al futuro con realismo pragmatico, investendo soprattutto sulla formazione culturale e professionale dei giovani. Con la chiusura delle scuole e di altri percorsi formativi a causa del Covid, le diseguaglianze sociali e culturali si stanno acuendo con il rischio di una grave perdita di capitale umano.

Accettare uno stato di cose non deve voler dire immobilismo e inazione ma programmazione responsabile. La necessità di flessibilità imposta dalla situazione non può e non deve farci dimenticare i principi e i valori che ci hanno fino ad oggi ispirato. Le molte certezze economiche e sociali messe in discussione hanno portato a un crescente scetticismo nei confronti di regole ritenute essenziali: patto di stabilità, disciplina del mercato unico, della concorrenza e degli aiuti di stato. Molti di questi assetti erano divenuti inadeguati e il non averli velocemente corretti ha fatto sì che un’iniziale giusta critica divenisse, nel messaggio populista, una critica contro tutto l’ordine esistente.



Nonostante la messa in pausa in questo momento di alcune regole europee, è indispensabile iniziare fin da ora una riflessione per la ricerca di un senso di direzione per il nostro futuro guardando agli obiettivi di lungo periodo: il rafforzamento del sistema sanitario perché sia pronto ad affrontare improvvise catastrofi di massa; la protezione dell'ambiente considerata da molti al primo posto nella risposta al più grave disastro sanitario dei nostri tempi; la digitalizzazione, imposta dallo stato di emergenza, che dovrà rimanere una caratteristica permanente. Sono solo alcuni degli investimenti produttivi, accanto soprattutto all'istruzione e formazione dei giovani, il settore in cui la visione di lungo periodo deve sposarsi con l'azione immediata. Nella società del futuro ai giovani verrà chiesta una maggiore capacità di discernimento e di adattamento, ed è proprio a loro che spetterà di ripagare il debito creato con la pandemia. C'è dunque anche una ragione morale per andare in questa direzione, combattendo l'egoismo e la cecità collettivi che hanno indotto i governi ad agire in favore di obiettivi con un immediato ritorno politico. È importante che il debito creatosi in questo tempo di emergenza sia utilizzato per scopi produttivi, per investimenti nel capitale umano, nella ricerca, nelle infrastrutture (debito buono), perché la sostenibilità verrà meno se il debito avrà fini improduttivi (debito cattivo).

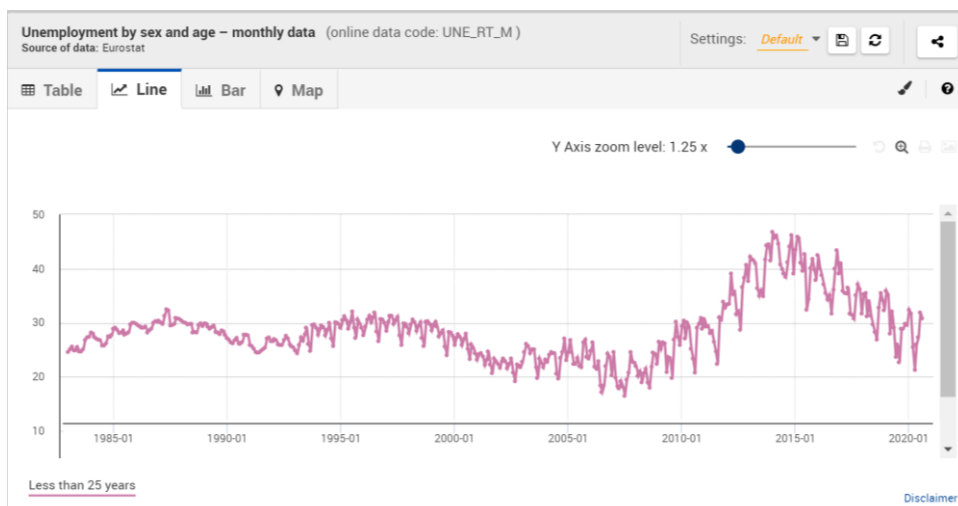
Ci sono tre qualità indispensabili a coloro che sono in posizioni di potere: la *conoscenza* che porta a decisioni basate sui fatti e non su convinzioni; il *coraggio* di prendere decisioni difficili di cui non si conosce l'esito; l'*umiltà* di capire il senso e i limiti del potere che è stato affidato per raggiungere gli obiettivi assegnati con il mandato. Oggi più che mai devono essere maggiori la *trasparenza* delle azioni di chi è al governo e la *condivisione* da parte di tutta la società che deve riconoscersi nelle scelte fatte perché non siano facilmente reversibili in futuro.

Da questa crisi l'Europa può uscire rafforzata. La politica monetaria europea rende solida la base su cui poggia l'azione dei governi e stabilizza le nostre economie rendendo concreta la realizzazione del progetto di un Ministero del tesoro comunitario che conferirebbe ancora maggiore stabilità nell'area dell'euro. A livello decisionale sta sempre più rafforzandosi il metodo intergovernativo e il ruolo della Commissione è tornato centrale. Un'Europa forte e stabile è necessaria per garantire un sistema di relazioni internazionali che fino ad oggi ci ha assicurato un lungo periodo di pace. Perché i mutamenti avvenuti nelle politiche economiche a livello europeo e nazionale a causa della pandemia non siano temporanei, la ricostruzione delle economie europee dovrà essere un'impresa condivisa da tutti gli europei, un'occasione per progettare un futuro comune. Nella natura del progetto europeo è insita la sua progressiva perfettibilità, passo dopo passo. La creazione di un bilancio europeo è un tassello importante nella sua evoluzione.

È tempo di incertezze, ma anche di riflessione e di azione comune. Il miglior modo per ritrovare la direzione del presente è disegnare il proprio futuro.

Iniziamo ora la nostra esposizione da alcuni dati e, in particolare, soffermiamoci su tre fenomeni: la disoccupazione giovanile, il raggiungimento di titoli di studio elevati e il fenomeno dei giovani che non cercano lavoro né studiano (detti in Inglese "NEET": *neither in employment, education or training*).

In Italia, il tasso di disoccupazione tra le persone con meno di 25 anni ha raggiunto, a luglio 2020, il 31,9%. Ciò significa che su 3 giovani che ricercano attivamente lavoro, 1 è disoccupato. Si tratta di un valore molto elevato e, anche se nell'ultimo decennio si sono registrati dati anche più alti (come nel biennio 2014-2015), è soprattutto il confronto con la media dell'Unione Europea a far riflettere. Essa, infatti, sempre a luglio 2020, è del 17,1% ovvero circa la metà del dato italiano.

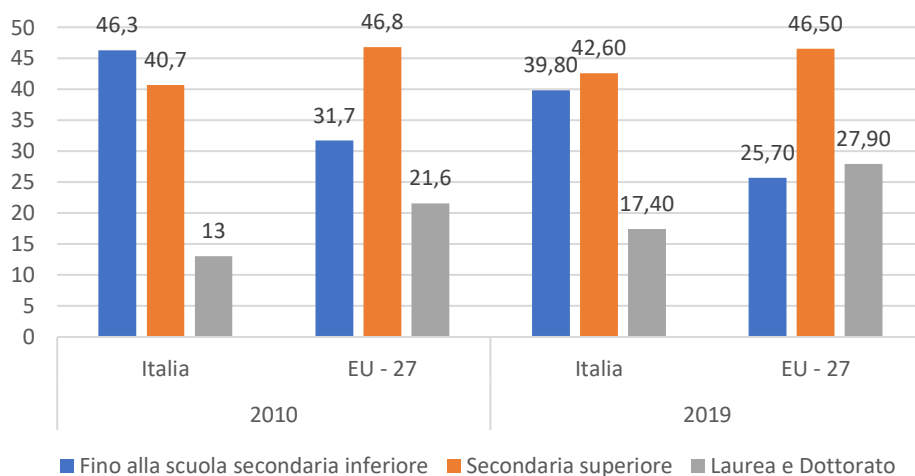


Fonte: Eurostat

Insieme al tasso di disoccupazione, che misura la difficoltà nel trovare un impiego quando lo si cerca attivamente, è importante tenere conto anche di altre due fasce della popolazione giovanile: gli studenti e i NEET.

Partiamo dagli studenti: in Italia il grado di raggiungimento dei livelli di studio superiori è, ad oggi, ancora inferiore rispetto alla media europea. Infatti, nel 2019, il 39,8% della popolazione non aveva raggiunto il diploma superiore, e solo il 17,4% aveva un titolo almeno di laurea triennale. Questi numeri, sebbene segnalino un miglioramento rispetto al 2010 (quando ad esempio, solo il 13% degli italiani aveva una laurea), se paragonati alla media dei 27 Paesi dell'Unione Europea, fanno riflettere: infatti in Europa, la percentuale di persone che non ha raggiunto il diploma è pari al 25,7%, mentre la laurea è raggiunta da ben il 27,9% della popolazione.

% di raggiungimento livelli di studio

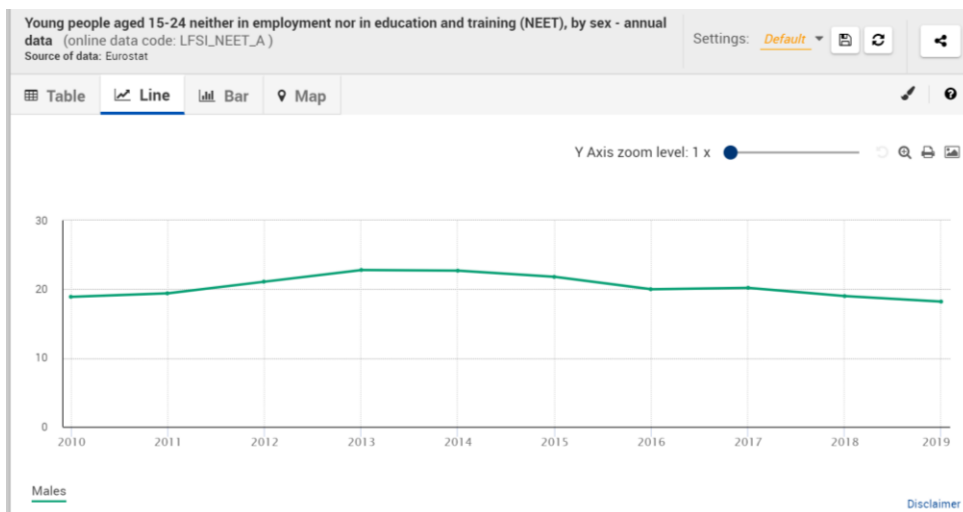


Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

Questi dati segnalano due importanti fenomeni: in primo luogo, esiste un divario di competitività tra i giovani italiani e i giovani degli altri Paesi europei: in altri termini, la qualità media delle competenze di

studio della forza lavoro italiana è inferiore a quella media europea. In secondo luogo, e osservando il problema più da vicino, il divario educativo è anche lo specchio di un sistema economico pronto solo in parte a collocare adeguatamente persone che escono da un percorso di studi avanzato. Tale interpretazione è avvalorata dal fatto che anche i (relativamente) pochi studenti che completano un percorso di studi universitari si trovano spesso a fare i conti con importanti barriere all'accesso nel mercato del lavoro. Di conseguenza, l'ISTAT ha calcolato che nel solo anno 2017 circa 28.000 laureati si sono rivolti all'estero, dove la qualità delle conoscenze e delle competenze fornite dall'intero percorso educativo italiano è, invece, particolarmente apprezzata.

L'ultimo fenomeno che analizziamo in questa breve diagnosi è quello dei NEET, cioè i giovani che non lavorano e non sono inseriti in un percorso di studi. In Europa i NEET sono l'11,5% della popolazione tra i 15 e i 24 anni. In Italia, il dato sfiora il 20%, quindi un ragazzo su cinque non va a scuola, non lavora e non cerca nemmeno un'occupazione. Lo certifica il rapporto ESDE 2017 della Commissione Europea, che assegna al nostro paese il primo posto in questa poco onorevole classifica. Nel tempo, questo fenomeno è in graduale diminuzione (nel 2013 i NEET erano il 23% dei giovani), ma se si considera anche la fascia d'età tra i 25 e i 29 anni, ugualmente colpita dalla disoccupazione giovanile, la «generazione NEET» supera i 2,2 milioni di ragazzi in Italia. L'Europa nel 2013 è intervenuta con «Garanzia Giovani», un programma dedicato ai NEET e finanziato con 3,2 miliardi di euro, avviato anche in Italia nel 2014. Per la prima volta in 5 anni, nel giugno 2015 sono aumentati i nostri occupati al di sotto dei 25 anni: + 63.000, ma un rapporto del Senato ha dimostrato che tale aumento non sarebbe del tutto imputabile al programma europeo, ma sia il frutto di un insieme di politiche pubbliche e di un temporaneo miglioramento delle condizioni del sistema economico.



Fonte: Eurostat

Questi tre fenomeni ci restituiscono l'immagine di un Paese dove, malgrado percorsi formativi potenzialmente eccellenti e molto apprezzati dai datori di lavoro esteri, i giovani raggiungono meno la laurea rispetto ai loro colleghi europei, hanno maggiori difficoltà a trovare lavoro e, in numero superiore ai 2 milioni, abbandonano sia l'obiettivo dello studio sia quello della ricerca di un lavoro. Naturalmente, l'effetto della pandemia di COVID-19, per quanto non sia ancora pienamente leggibile dai dati statistici, non potrà che accentuare queste criticità, a meno che le istituzioni pubbliche non vedano in questa circostanza drammatica un necessario momento di ripensamento delle politiche per i giovani.

A fronte di questa diagnosi ricca di criticità, quale dovrebbe essere quindi il ruolo delle istituzioni pubbliche? Il pensiero economico non è sempre stato concorde -e non lo è tutt'ora- nell'indicare in che modo i governi debbano intervenire nel sistema economico per affrontare, ad esempio, il tema della disoccupazione. A partire dalla fine del XVIII secolo, infatti, sono state elaborate teorie sempre più complesse e articolate. Semplificando molto questo dibattito, possiamo condensare il pensiero economico intorno a due principali modi d'intendere il ruolo dello Stato in economia e che sono particolarmente utili a comprendere le misure a sostegno dell'occupazione dei giovani: il liberismo e l'interventismo.

Il liberismo si fonda sull'idea che il benessere della società si può raggiungere solo se tutti, cittadini e imprese, sono lasciati liberi di perseguire il proprio interesse senza vincoli e restrizioni imposti dallo Stato. Secondo questo approccio, se tutti agiscono nel proprio interesse, prima o poi si troverà un equilibrio in cui tutti sono soddisfatti e la società, nel suo complesso, non potrebbe raggiungere un equilibrio migliore. Adam Smith, filosofo ed economista scozzese vissuto nel XVIII secolo, afferma che *“Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del loro interesse”*. Secondo Smith, se tutti perseguono il proprio interesse e se nessuno pone vincoli alla libertà di scambio, la società troverà autonomamente i propri equilibri, come se fosse guidata da una “mano invisibile” (metafora coniata e più volte usata dallo stesso Smith). Quindi, il principio del liberismo è che attori economici tutti “egoisti”, se sono lasciati completamente liberi di agire (quindi senza tassazione, senza orari di lavoro imposti, senza regole per limitare l'impatto ambientale, ecc), troveranno il modo di mettersi d'accordo, almeno nel lungo periodo, generando un benessere sociale superiore a quello che un governo potrebbe raggiungere intervenendo direttamente.

La conseguenza di questo pensiero è che i governi non dovrebbero intervenire per sostenere l'economia se non per garantire che gli scambi siano liberi e che, ad esempio, un'impresa non impedisca ad un'altra di farle concorrenza, perché questo violerebbe il principio di libero scambio (è da qui che nasce il concetto di *antitrust*). È contrario, ad esempio, al pensiero liberista che il governo adotti misure come imporre delle tasse ai lavoratori e alle imprese con cui pagare un sussidio ai disoccupati, o le cure mediche a chi non può permetterselo, o l'istruzione gratuita. Infatti, la disoccupazione viene vista come una libera scelta di una persona che preferisce non lavorare piuttosto che accettare un salario troppo basso, oppure andare in un paese lontano dove c'è più richiesta di lavoro, oppure ancora fare un lavoro non coerente con il proprio percorso di studi. La povertà stessa viene vista (almeno secondo le interpretazioni più estreme) come la conseguenza di scelte individuali soddisfacenti.

Ad esempio, un bambino della scuola primaria che gioca invece di fare i compiti, lo fa perché preferisce “consumare” ora la propria felicità invece che sacrificarla momentaneamente per studiare: certo, lui sa bene che così facendo non avrà poi dei buoni voti, quindi non potrà andare all'università e non avrà un lavoro redditizio. Ma se questo bambino preferisce comunque giocare, vuol dire che questa felicità momentanea è più importante per lui della ricchezza futura e, quando rimarrà disoccupato e da adulto sarà povero, sarà comunque contento perché ha agito secondo le proprie preferenze, massimizzando la propria utilità. D'altronde, gli altri bambini che, al contrario, hanno studiato e che da adulti sono ricchi, compensano con il denaro il sacrificio di tempo libero che hanno fatto in gioventù, e rispettando la libertà delle scelte individuali non trovano alcun motivo di privarsi del proprio denaro per aiutare una persona che è povera “per scelta”.



L'impronta del pensiero liberista spiega perché, ad esempio, la dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti d'America del 1776 consideri inalienabile il diritto alla ricerca della felicità, ma non fa mai riferimento, ad esempio al diritto al lavoro, all'istruzione gratuita o alla sanità. I governi di impronta liberista hanno in genere adottato una politica cosiddetta del "laissez-faire", cioè con pochissimi interventi, convinti che il mercato da solo prima o poi (o come dicono gli economisti, nel lungo periodo) si aggiusterà da solo.

Per più di un secolo, la dottrina liberista ha dominato il pensiero economico e ha guidato l'azione dei governi ma per avere una vera alternativa bisogna aspettare una delle più grandi crisi economiche, iniziata nel 1929 e proseguita per circa un decennio. In quegli anni, con una situazione economica che continuava a peggiorare, con moltissime aziende che continuavano a chiudere e tassi di disoccupazione -soprattutto giovanile- sempre più alti, John Maynard Keynes, un economista britannico inizialmente sostenitore del pensiero liberista affermò che l'automatismo della "mano invisibile" evidentemente non funziona in tempo di crisi e che non ha senso che i governi non aiutino imprese e cittadini in difficoltà, confidando nel "lungo periodo".

Keynes ebbe infatti a scrivere: "questo lungo periodo è una guida fallace per gli affari correnti. Nel lungo periodo siamo tutti morti" e, in risposta a coloro che gli ricordavano l'incoerenza di questa posizione rispetto al suo passato liberista, disse "Quando i fatti cambiano, io cambio la mia opinione. Lei cosa fa, signore?". E i fatti richiedevano che i governi iniziassero a "correggere" i problemi economici dei mercati, come la disoccupazione giovanile, intervenendo direttamente con sussidi, con assunzioni dirette, utilizzando il denaro ricavato da tasse più alte e dal debito pubblico per aiutare un'economia indebolita.

Questo approccio in cui lo Stato aiuta e sostiene l'economia è detto interventista, e ha avuto larga diffusione sin dagli anni 30 del 900 negli Stati Uniti ma anche presso i regimi totalitari europei. In Italia, ad esempio, il governo fascista creò nel 1931 l'IRI, l'istituto per la Ricostruzione Industriale, un ente statale creato con lo scopo di salvare le banche e le imprese colpite dalla crisi economica di quegli anni, un tipico esempio di interventismo economico. È interessante notare che, tra alterne vicende, l'IRI è poi rimasto attivo fino al 2002.

Anche dopo la seconda guerra mondiale, l'interventismo economico ha aiutato i governi a far ripartire le economie, a prezzo però di una spesa pubblica sempre più elevata, un debito pubblico crescente e presto fuori controllo, così come la pressione fiscale. Dopo le crisi petrolifere degli anni '70, in molti sostennero che con tasse e debiti i governi "soffocavano" troppo il mercato. Così come spesso avviene, quindi, il risultato è stato che, a partire dagli anni '80 gli economisti hanno sostenuto che liberismo e interventismo possono coesistere in modo bilanciato, contribuendo entrambi alla crescita economica e alla prosperità. Del liberismo, si vogliono mantenere lo stimolo all'iniziativa individuale, la spinta a puntare in alto e a migliorarsi per ottenere il meglio, e dall'interventismo la capacità dei governi di aiutare lavoratori e imprese in tempi di crisi e la possibilità di contribuire alla promozione di una società più equa.

Ancora oggi, la soluzione nei periodi di crisi deve prendere in considerazione l'aiuto dello Stato, senza però soffocare l'iniziativa privata e la volontà e di crescita e miglioramento di cittadini e imprese. Mario Draghi, economista e presidente uscente della Banca Centrale Europea, nel corso del Meeting di Rimini del 2020, come abbiamo già visto, ha suggerito alla politica e all'intero sistema economico di non guardare solo alle soluzioni di breve periodo, senz'altro necessarie data l'eccezionalità della pandemia,

ma di pensare ai giovani in una prospettiva dagli orizzonti più estesi, con azioni concrete volte ad eliminare alla radice le principali cause dei punti deboli del nostro sistema educativo e di ingresso nel mondo del lavoro. In un passaggio del suo intervento, ha detto *“I sussidi servono a sopravvivere, a ripartire. Ai giovani bisogna però dare di più: i sussidi finiranno e se non si è fatto niente resterà la mancanza di una qualificazione professionale, che potrà sacrificare la loro libertà di scelta e il loro reddito futuri”*, ricordando che *“il debito creato con la pandemia è senza precedenti e dovrà essere ripagato principalmente da coloro che sono oggi i giovani. È nostro dovere far sì che abbiano tutti gli strumenti per farlo pur vivendo in società migliori delle nostre”*. Questo appello è sottolineato come un imperativo etico, oltre che economico, un dovere umano che una generazione adulta ha nei confronti di quella che la segue.

Come tutti i doveri, però, anche questo deve tradursi in azioni concrete e che abbiano un impatto. Al fine di dare un risvolto pratico, concreto, a questa unità di lavoro, abbiamo contattato sei personalità del mondo dell'industria, della finanza, della politica, della formazione e dell'informazione, ponendo loro tre domande. Partendo dalle criticità esposte nel video introduttivo, e in particolare dal suggerimento operativo di Mario Draghi, abbiamo chiesto:

- 1) Quale proposta concreta e immediatamente applicabile potrebbe attivare il governo per incentivare il lavoro per i giovani?
- 2) Quali suggerimenti dare a un giovane che deve scegliere il proprio percorso formativo?
- 3) Quali sono le qualità umane che un giovane dovrebbe coltivare per costruire il proprio successo professionale e umano?

Per i dettagli sulle personalità intervistate consultare il file *“Introduzione alle interviste – Note biografiche”*. L'eterogeneità dei ruoli e dei background professionali delle personalità intervistate ci ha consentito di cogliere diverse prospettive di visione rispetto alle domande poste. Tramite i video delle interviste, potrete accedere alle risposte integrali di ogni intervistato. Nel presente documento è, invece, contenuta una sintesi critica degli spunti più rilevanti. Ripercorrendo la struttura dell'intervista, abbiamo selezionato tre punti-chiave, evidenziandone le implicazioni pratiche nella prospettiva dello studente.

1) I giovani, le politiche pubbliche e le aspettative

Una persona che completa il percorso di studi superiori, oggi, è spesso disallineata come conoscenze, competenze e capacità rispetto a quanto richiesto dal tessuto economico del nostro paese. In altri termini, l'organizzazione della formazione scolastica (e a volte anche universitaria) non prepara più a sufficienza i giovani al mondo lavorativo. Questo, in parte, è dovuto ad una concezione di insegnamento basata più sulla cronologia dei fatti, delle scoperte scientifiche e dei contributi letterari, una concezione che procede per accumulazione di nozioni. Questo sistema, che con il procedere del tempo rischia di dare molta attenzione al passato e poca al presente e al futuro, è stato definito da Stefano Cingolani *“insegnamento a salsiccia”* e non consente un approccio per *“temi”* o per *“problemi”* come invece avviene in molti altri paesi. La critica non è rivolta a promuovere una *“rimozione del passato”* dagli studi: la conoscenza della storia, delle radici culturali e dell'evoluzione del pensiero scientifico e umanistico sono aspetti fondamentali nella costruzione dell'identità culturale e del pensiero critico di ogni persona; essa è, invece, rivolta all'insegnamento cronologico e non tematico, che non consente di leggere i riflessi dei fatti storici, delle scoperte e del pensiero sul mondo contemporaneo, puntando più sulla consecuzione storica che sui collegamenti tra eventi, fatti, contributi e scoperte che potrebbe fornire migliori chiavi interpretative della contemporaneità.

Tutti gli intervistati hanno sottolineato l'importanza di investire in un ripensamento della formazione. Oltre alla metodologia dell'insegnamento, è stato più volte indicato (es. Calenda, Brugnoli) il ruolo della formazione professionalizzante post-diploma, in particolare quella fornita dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS). Il nostro sistema formativo prepara molto poco alla professionalità immediatamente spendibile in aziende come quelle del settore secondario, pur essendo l'Italia un paese dalla marcata impronta manifatturiera.

Infine, un elemento ricorrente nelle interviste è stato quello della preparazione digitale. L'evoluzione digitale è tra i tratti caratterizzanti del lavoro moderno e il binomio cambiamento-innovazione è ormai un dato costante della vita di tutte le realtà economiche. La formazione scolastica non dovrebbe limitarsi a considerare la tecnologia e il suo impatto come un mero elemento strumentale (ad esempio, per svolgere didattica a distanza), ma dovrebbe avere la responsabilità di preparare i giovani ad un uso completo e consapevole delle tecnologie di comunicazione, calcolo e presentazione e di essere in grado, come suggerisce Brugnoli, di "cavalcare il cambiamento". Queste competenze sono largamente richieste dai datori di lavoro e, purtroppo, generalmente riportate come elemento assente nella formazione dei giovani.

Inoltre, come sottolineato da Anna Fasano, sarebbe utile orientare la formazione sull'innovazione verso le tecnologie *green* e sull'inclusione sociale (con particolare riferimento all'appianamento delle disuguaglianze di genere). L'attenzione all'ecologia e all'inclusione sociale sono azioni da portare avanti in modo complementare rispetto ad una maggiore struttura di incentivi alle imprese per la creazione di lavoro *green*, quindi orientato alla ricerca e all'implementazione di innovazioni che riducono o invertono l'impatto ambientale dell'attività industriale, agricola e dei servizi.

Le istituzioni pubbliche, fin da subito, possono intervenire, investendo parte delle risorse del recovery fund per una revisione della metodologia di insegnamento e per il potenziamento della formazione professionalizzante, soprattutto nell'ambito della promozione delle pratiche tecnologiche e imprenditoriali compatibili con la conservazione del pianeta e dell'inclusione sociale.

Se, da un lato, è importante stimolare l'impegno delle istituzioni pubbliche nel rendere più moderno il percorso formativo e nel favorire lo sviluppo di nuove opportunità lavorative nell'ambito delle tecnologie digitali, della tutela ambientale e dell'inclusione sociale, dall'altro non è utile per un giovane aspettarsi che la soluzione arrivi *solo* dall'azione di altri (la scuola, la famiglia, le imprese, il governo) e che la responsabilità per il raggiungimento di una realizzazione professionale soddisfacente¹ sia *esclusivamente* esterna. Infatti, il contesto socio-economico all'interno del quale inizierete il vostro percorso lavorativo non è l'unica variabile rilevante per il vostro sviluppo professionale. Un contesto può apparire non favorevole e privo di opportunità esterne, ma se per questo si ripone la propria fiducia *solo* nelle soluzioni esterne, il risultato sarà probabilmente dominato dalla delusione e dalla progressiva perdita della speranza. Frasi come "ma tanto il governo non fa abbastanza per noi", "in questo paese non ci sono opportunità", "vanno avanti solo i raccomandati", "tanto passerò anni in stage sottopagati", "perché devo studiare se poi sul lavoro mi sfrutteranno e basta?", non sono semplicemente delle descrizioni di criticità effettivamente esistenti al giorno d'oggi (non sempre immuni da distorsioni

¹ Per realizzazione professionale soddisfacente non si intende arrivare ai vertici di una gerarchia lavorativa (es. diventare l'amministratore delegato di un'impresa oppure il direttore generale di un'amministrazione pubblica), ma si intende piuttosto raggiungere, in tempo accettabile, una professione che piaccia, che fornisca un sostegno economico soddisfacente e che porti benefici per la società.

percettive, peraltro) ma sono anche sintomatiche di una certa tentazione alla de-responsabilizzazione. Il focalizzarsi sulla complessità o sull'ostilità dell'ambiente esterno, o sull'insufficiente azione degli altri nei nostri confronti, dipinge l'ambiente e le azioni altrui come variabili esogene, quindi come influenze e vincoli che stiamo subendo e rispetto ai quali non possiamo fare nulla. Inevitabilmente questo ragionamento produce derive fataliste. Un'ispirazione per non cadere in questa trappola arriva da Anna Fasano, che afferma: "Giovani non chiedetevi se il mercato del lavoro ha bisogno delle vostre professionalità. Dovete costruire spazi affinché le vostre professionalità trovino spazio. Deve esserci sete, curiosità, creatività, innovazione. Non è detto che se il mercato del lavoro non è in grado di accogliervi non ci sia la necessità di percorrere delle strade forse nuove. Dobbiamo imparare a essere costruttori anche dei nostri spazi di lavoro e non solo cercare uno spazio di confort, uno spazio tranquillo. [...] Dobbiamo raccogliere questa sfida nella giovane età provare a noi essere un po' imprenditori. Che non vuol dire costruire sempre nuove imprese ma costruire spazi nuovi in realtà anche già esistenti."

2) Orientare la propria formazione tra emozione e ragione, idealismo e pragmatismo

Al raggiungimento del diploma superiore i giovani si trovano davanti alla prima scelta davvero critica della propria carriera, una scelta che inciderà in modo importante sul proprio futuro: come completare la propria formazione? Le opzioni sono molte: dalla pratica diretta post-diploma, ai percorsi universitari, agli istituti tecnici superiori. Ma una delle dimensioni più complesse di questa scelta riguarda il bilanciamento tra emozione e ragione. L'emozione ci guida automaticamente verso una scelta che potrebbe farci star bene fin da subito. Naturalmente, "stare bene" nel breve periodo può nascondere reali opportunità ma anche insidie. L'opportunità dell'influenza esercitata dall'emozione è quella di poter scegliere una strada che sin dal principio ci appassiona, che "sentiamo" nostra. Allo stesso tempo però, l'emozione potrebbe deviare la scelta verso scelte dettate da interessi passeggeri, mode e può essere influenzata dalla ricerca dell'approvazione di altre persone (amici, famiglia, ecc.). Inoltre l'emozione potrebbe anche distorcere il nostro pensiero facendoci rifuggire dall'impegno e dalla fatica, o al contrario facendoci scegliere qualcosa solo perché -proprio per la sua difficoltà- rappresenta una sfida. La ragione, al contrario, valuta pro e contro, beneficio e danno in un'ottica di utilità attesa. Pertanto, la ragione sarà più resistente alle mode e più attenta ad influenzare la scelta verso un percorso che abbia maggiori probabilità di riuscita. Un bilanciamento simile a questo tra emozione e ragione riguarda quello tra idealismo e pragmatismo. L'idealismo si basa prevalentemente sull'immaginazione e ci porta a proiettare nella nostra mente ciò che saremo tra qualche anno, visualizzando la nostra immagine futura nel momento in cui avremo raggiunto le nostre aspirazioni (è per questo che in molti colloqui di lavoro si chiede al candidato "come ti vedi tra tre anni?"). L'idealismo è fondamentale per motivarci e ispirarci, ma comporta il rischio di banalizzare il percorso concreto che conduce dal momento attuale al momento del raggiungimento del nostro obiettivo. Al contrario, il pragmatismo ci spinge a fare scelte concretamente sostenibili e si focalizza su ciò che bisogna fare nella realtà per raggiungere l'obiettivo. Senza una dose di idealismo, il pragmatismo rischia di non suggerirci obiettivi abbastanza elevati ma l'idealismo senza una dose di pragmatismo potrebbe trasformare un obiettivo potenzialmente raggiungibile in una chimera, reale solo nella nostra immaginazione.

Emozione e idealismo sono facilmente preda di possibili distorsioni cognitive. Una in particolare è stata oggetto dell'appello di Anna Fasano (che abbiamo riportato in chiusura del punto precedente) e di una nota di Giovanni Lo Storto. La distorsione è quella di convincersi che se oggi il mercato non dà spazio alla professione che vorremmo fare, allora sicuramente questo spazio non esiste. A completamento

dell'esortazione di Anna Fasano a costruire gli spazi che apparentemente non esistono, Giovanni Lo Storto riporta il risultato di una ricerca del dipartimento lavoro degli Stati Uniti, secondo cui il 65% dei ragazzi che inizia la scuola oggi, al compimento del ciclo di studi farà un lavoro che ancora deve essere inventato.

3) Coltivare l'umanità nella vita lavorativa a contatto con gli altri

Il terzo punto-chiave emerso dalle interviste riguarda le qualità umane che i giovani dovrebbero sviluppare in sé per diventare non solo lavoratori di successo ma anche -e soprattutto- persone che hanno un impatto positivo per la società. Le qualità che possono contribuire positivamente a questo scopo sono certamente molte. I consigli che le persone intervistate hanno dato ai giovani possono essere distinti in due categorie: le qualità che si possono sviluppare (prevalentemente) in autonomia e le qualità che si sviluppano solo a contatto con gli altri. Queste due categorie sono interdipendenti: le qualità che si possono sviluppare in autonomia rendono la persona "preparata" e interessante, mentre le qualità che si sviluppano a contatto con gli altri rendono le persone in grado di trasferire il proprio potenziale (sviluppato in autonomia) nel mondo reale senza creare danno agli altri o alla società ma, semmai, producendo effetti positivi.

Tra i suggerimenti del primo tipo (da sviluppare in autonomia) rientra l'invito a fare sforzi per rendersi competenti, preparati, aperti al cambiamento, curiosi, ambiziosi (in senso assoluto), pazienti, responsabili (verso se stessi) e coraggiosi. Queste attitudini sono componenti essenziali per acquisire un elevato livello di attrattività sul mercato del lavoro e sono gli ingredienti principali del merito. Certo, da sole queste qualità non sono sempre sufficienti a garantire il successo professionale. Alcuni giovani, infatti, potrebbero essere scoraggiati dalla diffusa percezione di insufficiente meritocrazia nel nostro sistema economico, percezione supportata da casi raccontati da amici, parenti o diffusi dai media. Innegabilmente, e non solo in Italia, il merito non è sempre l'unica componente del successo ed esistono fenomeni fisiologici (es. la volontà di lavorare con una persona fidata o con cui si ha già esperienza) o patologici (es. corruzione, raccomandazione) che possono spiegare la presenza di alcune persone nelle organizzazioni e nelle istituzioni più del merito legato alle competenze. Tuttavia, scegliere di acquisire il merito per una posizione lavorativa ha due vantaggi: primo, non rende il giovane dipendente dal favore altrui e, secondo, influenza in modo comunque positivo la probabilità di raggiungere il successo professionale (ovvero, è comunque il fattore più importante, anche se non l'unico, per raggiungere il successo). A conferma di ciò, diversi studi hanno dimostrato come i manager con una performance migliore (merito) hanno più probabilità degli altri di avanzare nella carriera e sono meno passibili di licenziamento. Oltre alle competenze e all'accumulo di merito, anche l'apertura al cambiamento è un fattore decisivo. Infatti, diversi intervistati hanno sottolineato come il mercato del lavoro moderno sia caratterizzato da un cambiamento continuo, dal punto di vista tecnologico e da un punto di vista di opportunità. Se il cambiamento viene "subito", il lavoratore percepirà essenzialmente la precarietà della propria condizione, o temerà la minaccia di essere "sostituito" da una macchina. Se il cambiamento viene cavalcato (come suggerisce Giovanni Brugnoli), al contrario, può diventare un'opportunità e dare la possibilità di cambiare idea, di provare una strada imprenditoriale, di poter proporre strade nuove e anche di rimettersi in gioco più facilmente qualora si perdesse il proprio lavoro. La curiosità e l'ambizione (in senso assoluto) sono anch'essi elementi importanti. Essere curiosi e ambiziosi è fondamentale per motivare la persona nella ricerca delle competenze. La curiosità è da intendere come la capacità di interessarsi a qualcosa e a volerla conoscere fino in fondo. I nostri intervistati, in particolare Alessandro

Rosina, sottolineano che ad essere curiosi si può imparare. Infatti, è facile che le prime mansioni che si svolgeranno sul luogo di lavoro non siano lo specchio delle nostre aspettative di lungo termine; tuttavia, è possibile allenare la curiosità anche (e soprattutto) in questa prima fase. Ad esempio, comprendere il ruolo della propria azione nel contesto degli obiettivi dell'organizzazione in cui si lavora, oppure cercare di portare al livello di perfezione anche l'attività più semplice sono metodi per stimolare la curiosità. Questo però, non deve prescindere dall'ambizione in senso assoluto. Parliamo di "senso assoluto" per sottolineare che l'ambizione non è da misurare rispetto agli altri (es. fare meglio degli altri, arrivare prima del collega, avere una performance superiore, ecc) ma rispetto a se stessi. Stefano Cingolani sintetizza questa ambizione in senso assoluto con l'appello a non accontentarsi di poco e Anna Fasano la ricollega al diritto a creare il proprio spazio quando sembra che esso non esista. Le altre qualità citate dagli intervistati sono la pazienza, la responsabilità (verso se stessi) e il coraggio. È evidente che alcune di queste qualità hanno il ruolo di bilanciarne delle altre, come la pazienza che può bilanciare l'ambizione in senso assoluto e la responsabilità che può bilanciare il coraggio. La pazienza è una qualità che, soprattutto all'inizio, può ispirare poca motivazione, ma che letta in prospettiva ha il ruolo di proteggere la persona dalla delusione legata al disallineamento temporale tra aspettative e realtà. Coltivare il merito significa avere una probabilità più elevata di avere successo in un determinato campo rispetto ad una persona che non lo ha coltivato; è, tuttavia, possibile che il merito non paghi subito, ma nel medio termine e, se la persona non ha sviluppato la capacità di attendere, la delusione potrebbe portarla a rigettare in modo totale qualunque sforzo successivo.

Le qualità da sviluppare a contatto con gli altri, suggerite dagli intervistati, sono il rispetto dei diritti e dei doveri, la collaborazione e la cooperazione, la trasparenza, la responsabilità verso gli altri, la lotta contro l'egoismo nocivo e contro la tentazione a prevaricare. Queste qualità sono centrali nel definire un lavoratore di successo, oltre a rappresentare alcuni dei principali pilastri del comportamento etico di un essere umano in generale. È importante, prima di tutto, definire cosa si intende per "lavoratore di successo". Il successo è da intendere come il raggiungimento di una posizione lavorativa che si ritiene desiderabile e rispetto alla quale ci si sente soddisfatti. Quindi, non è necessario scalare le vette dirigenziali di un'organizzazione o fondare un'impresa multinazionale per raggiungere un'adeguata realizzazione lavorativa: il concetto di successo è altamente soggettivo e dipende dalle proprie aspirazioni e dai propri talenti, mentre l'effettivo raggiungimento di una determinata posizione dipende anche dall'influenza (non completamente controllabile dell'ambiente esterno). Le proprie aspettative definiscono l'adeguata soddisfazione, ma solo se non sono distorte da eccessiva ambizione, da errata valutazione del proprio potenziale o dall'illusione di poter raggiungere la leadership senza sforzi. Fatta tale premessa, esaminiamo le qualità da sviluppare a contatto con gli altri. Il rispetto dei diritti e dei doveri può essere considerata la madre di tutte le qualità o, detto diversamente, il piano generale che contiene tutti gli altri. Rispettare i diritti e compiere i doveri significa innanzitutto conoscerli. Naturalmente, tra tutti i diritti da rispettare ci sono anche i propri diritti e ogni lavoratore equilibrato terrà in adeguata considerazione i propri diritti. Tuttavia, è probabile che i nostri difetti ci portino a trascurare i diritti altrui più dei nostri (anche se esistono diverse eccezioni a questa regola). Le altre qualità suggerite dagli intervistati sono tutte classificabili come un rispetto di diritti o come il compimento di un dovere. La collaborazione/cooperazione è una qualità che denota la disponibilità a condividere un processo lavorativo. A volte, soprattutto quando sappiamo di essere bravi in un certo frangente, tendiamo a non voler condividere il lavoro e i meriti con altri e, invece di essere trascinatori, diventiamo guerrieri solitari. La ricerca ha dimostrato con diversi studi come i guerrieri isolati tendano ad avere un minor successo nel lungo termine perché si privano, oltre che del consenso dei propri



colleghi, anche di possibili fonti di arricchimento informativo e di competenze, che ha luogo solo attraverso il confronto, la condivisione e, appunto, la collaborazione. Aggiungendo la qualità della trasparenza, collaborare significa anche “non essere d’ostacolo” e “non tramare nell’ombra”. La trasparenza, concetto ampio, che spazia dalla capacità di ammettere i propri errori a quella di usare la menzogna a scopo strategico, è un ingrediente fondamentale della fiducia. La teoria economica, supportata da molta letteratura empirica, sostiene che i comportamenti opportunistici non trasparenti (es. fare un accordo e poi comportarsi diversamente perché conviene, oppure usare la delazione segreta nei confronti di colleghi per metterli in cattiva luce) “funzionano” solo nel brevissimo termine, perché dopo aver usato una sola volta questi sotterfugi, la nostra affidabilità sarà minata e non saremo più degni di fiducia. E riguadagnare la fiducia è molto più difficile che perderla. Questa regola vale anche nei conflitti: è possibile e naturale che nella vita lavorativa insorgano divergenze di idee e di vedute, anche radicali. Tuttavia, se permane un legame di fiducia di fondo tra i membri di un’organizzazione, allora tali conflitti non saranno fatali nel disgregare la tenuta dell’azienda o dell’associazione. Se, al contrario, tali conflitti danno luogo alla perdita di fiducia reciproca, allora l’organizzazione collasserà inesorabilmente. Perché ciò non avvenga, ognuno deve rendersi e mantenersi degno di fiducia, attraverso un agire che può essere anche ambizioso e competitivo ma che deve mantenersi trasparente. La miglior strada per arrivare a mantenere la trasparenza, e con essa la fiducia, è la lotta continua contro gli eccessi di egoismo e la tendenza a prevaricare. I modi sono molti e, tra quelli citati dagli intervistati è utile ricordare la responsabilità verso gli altri, intesa come la capacità di bilanciare la propria ambizione con la conoscenza e il rispetto dei diritti altrui: per facilitare questo compito è importante esercitarsi a metterci nei panni degli altri, ad osservare i problemi con la loro prospettiva e a non perdere di vista l’obiettivo di mantenersi onesti e degni di fiducia. Concludiamo citando Carlo Calenda “Tutte le organizzazioni si reggono su un minimo di fiducia che intercorre tra i propri membri. [...] Questo non vuol dire che non possano esserci conflitti, anzi spesso e volentieri ce ne sono, ma sono comunque conflitti che non ledono fino in fondo il rapporto di fiducia, cioè di far parte della stessa comunità. Questo implica il fatto che bisogna evitare di essere inaffidabili, imprevedibili, ovvero ci deve essere una linearità di fondo dei comportamenti. Per cui un luogo di lavoro, se visto come una giungla dove devi assassinare quello vicino -come forse vedete ogni tanto nei film e serie televisive- quella roba lì non funziona, perché alla fine l’azienda o l’associazione collasserà su se stessa.”