

🕒 06/09/23 🔍 Ricerca

Strategie per persone occupate in un mercato del lavoro dinamico

Come riuscire con successo nell'autogestione della carriera

L'autogestione della propria carriera è diventata oggi più impegnativa a causa della natura altamente dinamica del mercato del lavoro – e non dovrebbe essere tematizzata solamente in momenti di crisi. Con il concetto di autogestione della carriera, la ricerca ha creato un termine che indica l'insieme delle attività con cui gli individui svolgono e controllano le azioni legate allo sviluppo della propria carriera. Questo articolo illustra sette comportamenti chiave di sviluppo e impiego delle proprie risorse sociali, motivazionali e di conoscenza.

Poiché il termine generale autogestione della carriera comprende le più diverse attività, il primo compito è stato quello di identificare i corrispondenti comportamenti chiave.

Chi lavora deve affrontare un gran numero di sfide nel corso della propria carriera: sviluppare e mantenere la propria occupabilità durante tutto l'arco della vita, sviluppare e mantenere l'adeguatezza delle proprie competenze rispetto ai requisiti della professione e conciliare le proprie esigenze (p. es. il *work-life balance*) con quelle del mondo del lavoro. Tutte queste sfide si inseriscono in un contesto dinamico e complesso, in cui i diversi profili e requisiti professionali cambiano sempre più rapidamente, fra l'altro a causa della crescente digitalizzazione.

Affinché le persone possano affrontare queste sfide tanto all'interno quanto all'esterno dei contesti formali di formazione professionale, esse devono essere in grado di gestire la propria carriera con competenza e in forma autonoma. Il termine autogestione della carriera viene utilizzato in letteratura come termine generale che comprende le varie attività con cui gli individui eseguono e controllano le azioni legate alla propria carriera (Greenhaus et al., 2019). Il tema dell'autogestione della carriera è stato approfondito nel progetto finanziato dalla SEFRI "Career self-management: definizione, analisi e promovibilità. Un approccio multistudio e multimetodo" presso il Dipartimento di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione dell'Università di Berna nel team del Prof. Hirschi. In tale sede è stato indagato:

- quali siano i comportamenti chiave dell'autogestione della carriera
- come sia possibile misurarli tramite un questionario, e
- come l'autogestione della carriera possa essere promossa tramite interventi online.

Di seguito, riassumiamo i risultati principali di questo progetto e ne presentiamo le implicazioni per la pratica della formazione e dell'orientamento professionale.

Sette comportamenti chiave di autogestione della carriera

Poiché il termine generale autogestione della carriera comprende le più diverse attività, il primo compito è stato quello di identificare i corrispondenti comportamenti chiave. A tal fine, è stato condotto un ampio studio della letteratura. I comportamenti adeguati sono stati dapprima identificati e quindi classificati e integrati sulla base di oltre 600 articoli rilevanti. A partire da questo lavoro, gli autori hanno identificato sette comportamenti chiave dell'autogestione della carriera, che vengono riportati nell'apposito riquadro.

Questi sette comportamenti chiave sono stati ulteriormente convalidati attraverso lo sviluppo di un questionario che misura ciascuno di essi con tre domande (p. es. "Negli ultimi sei mesi ho sviluppato obiettivi di carriera che ritengo attraenti" con risposte che vanno da una scala compresa fra 1 – per niente e 5 – molto). Il questionario è stato testato con successo su due campioni per un totale di 1065 persone occupate.

Comportamenti chiave dell'autogestione della carriera

1. **Creazione di contatti:** creare e mantenere contatti professionali.
2. **Utilizzo di contatti:** ricevere supporto (p. es. consigli e indicazioni sulle offerte di impiego) da parte dei propri contatti professionali.
3. **Management delle impressioni:** trasmettere un'immagine positiva di sé agli altri (p. es. presentarsi come una persona competente e impegnata).
4. **Sviluppo di conoscenze e competenze:** acquisire nuove conoscenze e competenze attraverso modalità formali (p. es. corsi di formazione continua) o informali (p. es. imparando cose nuove direttamente sul lavoro).

5. **Sviluppo di obiettivi e strategie d'azione:** determinare obiettivi di carriera e sviluppare strategie d'azione adeguate.
6. **Autoesplorazione:** esplorare e riflettere sulle proprie esperienze professionali, sulle proprie qualità (p. es. competenze, conoscenze) e sulle proprie motivazioni (p. es. valori, interessi).
7. **Attività orientate alla mobilità:** informarsi sulle opportunità del mercato del lavoro e condurre ricerche per favorire la mobilità professionale su mercati del lavoro interni ed esterni alla propria organizzazione.

Funzioni dell'autogestione della carriera

Una funzione importante dell'autogestione della carriera consiste nel costruire, mantenere e utilizzare risorse di carriera per perseguire i propri obiettivi professionali (Hirschi, 2012). Secondo il modello delle risorse di carriera (Hirschi et al., 2019), tali risorse possono essere differenziate in risorse ambientali (p. es. l'ampiezza delle proprie reti), conoscenze e competenze (p. es. l'expertise professionale) e risorse motivazionali (p. es. la chiarezza dei propri obiettivi professionali). Per comprendere meglio come l'autogestione della carriera porti al successo, abbiamo quindi esaminato quali comportamenti chiave siano correlati a quali risorse. Sono emerse le seguenti correlazioni:

- la creazione di contatti professionali è associata a una maggiore ampiezza di reti interne ed esterne;
- lo sviluppo di obiettivi e strategie è associato a una maggiore chiarezza degli obiettivi professionali;
- lo sviluppo di conoscenze e competenze è associato a un maggior numero di conoscenze e competenze autovalutate;
- le attività orientate alla mobilità e alla creazione di contatti professionali sono associate a una maggiore conoscenza del mercato del lavoro.

Al contrario, i tre comportamenti chiave dell'utilizzo di contatti, del management delle impressioni e dell'autoesplorazione non mostrano associazioni specifiche con le risorse di carriera, quando si tiene conto dell'impegno in altre strategie di carriera. Ciò suggerisce che questi comportamenti possono essere innescati anche da una mancanza di risorse percepita – per esempio nel caso in cui l'ambiguità sui propri obiettivi di carriera faccia da stimolo all'autoesplorazione.

Pertanto, l'autogestione della propria carriera dovrebbe includere una gamma quanto più ampia possibile di attività chiave diverse, al fine di promuovere risorse di carriera diversificate e di evitare possibili difficoltà nel suo sviluppo.

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che diverse attività di autogestione della carriera possiedono funzioni specifiche per lo sviluppo di determinate risorse. L'interazione tra le diverse risorse di carriera è fondamentale per il successo dello sviluppo della propria carriera. Il deficit di alcune risorse non può peraltro essere semplicemente compensato da altre risorse (Hirschi, 2012). Pertanto, l'autogestione della propria carriera dovrebbe includere una gamma quanto più ampia possibile di attività chiave diverse, al fine di promuovere risorse di carriera diversificate e di evitare possibili difficoltà nel suo sviluppo.

Promozione dell'autogestione della carriera

Sulla base di questi risultati, appare importante considerare nella pratica i comportamenti chiave dell'autogestione della carriera nel loro legame con le risorse di carriera. È fondamentale che le persone sappiano di quali risorse dispongono e in che misura queste siano sufficienti per i loro obiettivi di carriera e le loro competenze sul mercato del lavoro. Il questionario sulle risorse di carriera, disponibile per diversi gruppi, quali persone in formazione, occupati e non occupati, è adatto a una valutazione differenziata delle risorse di carriera disponibili (Hirschi et al., 2019). Oltre a ciò, le persone dovrebbero sapere quali strategie d'azione sono adatte per ampliare le proprie risorse di carriera e per rimediare ai deficit, nonché come le proprie risorse possano essere utilizzate per raggiungere i propri obiettivi professionali. A tale scopo si possono impiegare i comportamenti chiave dell'autogestione della carriera sopra menzionati. Per esempio, se c'è un deficit di risorse sociali, ci si può concentrare sulla costruzione di contatti e pianificare di conseguenza le azioni più opportune (p. es. strategie per gestire reti come LinkedIn, attività in associazioni professionali, ecc.).

Oltre a ciò, è opportuno approfondire lo sguardo e valutare le motivazioni alla base dell'autogestione della carriera. Senza una motivazione sufficiente, le altre misure di sostegno risulteranno infatti inefficaci (p. es. se sono state sviluppate strategie d'azione adeguate ma manca la motivazione per attuarle). Secondo Parker et al. (2010), si possono distinguere tre tipi di motivazione che spiegano e promuovono le differenze individuali nell'autogestione della carriera.

1. La fiducia nella propria capacità di agire (in inglese: "can do"), che comprende la percezione di autoefficacia ("posso farlo?"), la valutazione della fattibilità e della controllabilità ("quanto è fattibile?") e i costi percepiti di un'azione ("quanto è grande il rischio?").
2. La convinzione del valore e dei benefici delle proprie azioni (in inglese: "reason to"), che comprende la motivazione autodeterminata così come i valori, gli obiettivi, gli interessi, le idee sul sé attuale o futuro e risponde alla domanda sul perché di un'azione.
3. L'energia di un'azione (in inglese: "energized to"), che comprende emozioni attivate e positive, stati d'animo e sentimenti – quali entusiasmo e gioia.

Questi tipi di motivazione devono essere esplorati e promossi attraverso approcci adeguati. Per rafforzare la fiducia nella propria capacità di agire si può aumentare l'autoefficacia, per esempio richiamando alla mente esperienze personali di successo. Il sostegno percepito può attivare le risorse sociali o personali della persona, e ciò a sua volta aumenta la sua fiducia nella possibilità di raggiungere un obiettivo. La convinzione della significatività e della convenienza di un'azione può essere aumentata dall'attrattività degli obiettivi di carriera. A tal fine, questi obiettivi possono essere stabiliti in relazione a valori personali come autonomia o interessi intrinseci (p. es. imparare qualcosa di nuovo). Oltre a ciò, essi possono essere associati a motivazioni prosociali – elaborando cioè il loro impatto potenzialmente positivo su altre persone, gruppi o sulla società in generale. Evocando sentimenti positivi verso la propria carriera, si possono attivare le energie necessarie all'azione. Ciò può avvenire, per esempio, tramite l'acquisizione di consapevolezza e la descrizione delle emozioni positive attese collegate al raggiungimento dei propri obiettivi di carriera.

Evocando sentimenti positivi verso la propria carriera, si possono attivare le energie necessarie all'azione.

Nel progetto di ricerca, abbiamo implementato questi approcci di sostegno attraverso tre brevi interventi online che possono essere eseguiti in forma autonoma (cioè senza la guida di un professionista). Quale forma di intervento sono stati scelti principalmente esercizi di scrittura espressiva, in cui le persone sono guidate a scrivere i loro pensieri e le loro idee. I risultati del nostro studio suggeriscono che la promozione dei tipi di motivazione sorge nell'interazione di questi diversi approcci di intervento – e che determinate combinazioni di interventi hanno un effetto più positivo rispetto a interventi singoli. Per esempio, la combinazione di interventi focalizzati sulle emozioni e sui valori sembra promuovere la convinzione del valore e del beneficio delle proprie azioni in modo più forte rispetto a un intervento puramente

orientato ai valori. Tuttavia, quali approcci di intervento debbano essere combinati in quale modo per promuovere nel modo più efficace la motivazione all'autogestione della carriera deve ancora essere determinato in modo più dettagliato.

Conclusioni

In sintesi, l'autogestione della carriera si presenta come una componente complessa della vita professionale, in cui le persone devono svolgere e controllare diverse attività per stabilire e perseguire gli obiettivi legati alla propria carriera. Al centro di ciò si trovano sette comportamenti chiave che sviluppano e utilizzano varie risorse sociali, motivazionali e di conoscenza. Da un punto di vista pratico, è importante che gli individui riflettano sulle proprie risorse di carriera e le pongano in relazione ai propri obiettivi e alle possibili strategie di autogestione. L'autogestione della carriera riveste una funzione chiave nello sviluppo della propria carriera, in quanto sviluppa le risorse di carriera e le utilizza per raggiungere obiettivi. Infine, devono essere affrontate le basi motivazionali che costituiscono il prerequisito per un'autogestione della carriera motivata e indipendente.

Bibliografia

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management for life* (Fifth edition). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: (<https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>) An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383.
- Hirschi, A., Hänggli, M., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C., & Spurr, D. (2019). Karriere-Ressourcen messen (<https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000219>): Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens. *Diagnostica*, 65(3), 133–141.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen (<https://doi.org/10.1177/0149206310363732>): A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.

Citazione

Wilhelm, F., Hirschi, A., & Schläpfer, D. (2023). Come riuscire con successo nell'autogestione della carriera. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 8(10).

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.

