

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA

in

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E PROGETTAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

**PROGETTAZIONE DI UN CORSO SULL'ORIENTAMENTO IN USCITA
PER GLI STUDENTI DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

CANDIDATO
Giovanni Baisi

RELATORE:
Prof. Matteo Vignoli

CORRELATRICE:
Prof.ssa Clio Dosi

Anno Accademico 2020/21

Sessione II

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1 – METODO	4
CAPITOLO 2 – ANALISI ESTERNA	8
Quattro modi per affrontare lo sviluppo della employability	9
Dal Regno Unito all’Unione Europea	12
L’orientamento nelle università italiane	16
Design Your Life	19
CAPITOLO 3 – ANALISI INTERNA.....	25
Orientamento al lavoro e Job Placement	26
Competenze trasversali.....	30
Gli incontri con Lucio Zanca per entrare nella giungla.....	35
Associazione Alumni.....	37
Imprenditorialità per gli studenti: Almacube e KTO.....	38
CAPITOLO 4 – INDIVIDUAZIONE DEI BISOGNI.....	41
I bisogni di studenti e neolaureati.....	42
I bisogni dei docenti	48
I bisogni del personale universitario per l’orientamento in uscita.....	54
CAPITOLO 5 – IDEAZIONE.....	60
CAPITOLO 6 – PROTOTIPO E RISULTATI	67
Programma del corso	71
Risultati e apprendimenti.....	74
CAPITOLO 7 – PROPOSTA DI SOLUZIONE	79
Progettazione di un corso universitario per l’orientamento in uscita	79
Descrizione del programma.....	83
Discussione della proposta	86
Soddisfacimento dei bisogni degli attori coinvolti.....	89
Riscontri sulla proposta di soluzione.....	92
CONCLUSIONE.....	93
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	95

INTRODUZIONE

Tra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 (ONU s.d.), i punti 4 e 8 riguardano rispettivamente l'istruzione di qualità e il lavoro dignitoso accompagnato alla crescita economica. A partire da questi due obiettivi, l'Unione Europea ha finanziato e avviato progetti per favorire l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro. In questo ambito, l'Università di Bologna è partner dei progetti DYLMIC (Unibo DYLMIC s.d.) e OMNI – BE Aware Student (Unibo OMNI BEAST s.d.), nelle persone del prof. Vignoli e della prof.ssa Dosi. Il tirocinio che ha condotto alla presente tesi di laurea è stato svolto all'interno di questi due progetti, sia sotto l'aspetto teorico di ricerca sia sotto l'aspetto pratico di prototipazione dei risultati emersi dalla ricerca.

Il contributo specifico dell'elaborato consiste nel declinare gli apprendimenti delle ricerche svolte per il tirocinio presso i progetti europei sulla realtà specifica dell'Università di Bologna, in modo da proporre iniziative concrete a supporto delle attività di orientamento in uscita che vengono già svolte.

La ricerca ha seguito il metodo del Design Thinking, illustrato nel primo capitolo: l'introduzione metodologica (con brevi cenni storici) definisce la struttura dei capitoli successivi attraverso l'immagine del doppio diamante, che costituisce il filo conduttore del presente elaborato.

Il secondo capitolo sintetizza l'analisi esterna del contesto circa l'orientamento in uscita per gli studenti universitari. In particolare, vengono definite le diverse scuole di pensiero adottate dalle università circa l'orientamento in uscita e sono altresì presentate le attività e gli eventi organizzati da alcune università, italiane e non solo.

Nel terzo capitolo la lente viene spostata sull'analisi interna delle attività organizzate presso l'Università di Bologna circa l'orientamento in uscita: percorsi di orientamento personalizzati, corsi che erogano crediti formativi, eventi di placement e altre iniziative collaterali.

Conclusa la fase di analisi del contesto, il quarto capitolo investiga le esigenze delle persone coinvolte nel processo di orientamento: personale universitario, docenti e soprattutto studenti. È la fase di *needfinding*, cioè di individuazione dei bisogni: attraverso lo strumento dell'intervista, il quarto capitolo esplora e sintetizza le necessità sentite dalle persone coinvolte nell'orientamento in uscita.

Il quinto capitolo descrive le sessioni di brainstorming, condotte in gruppo, per cercare risposte innovative e creative ai bisogni individuati nel quarto capitolo. In fase di ideazione ogni idea è ammessa: soltanto in un secondo momento vengono approfondite le idee che sembrano rispondere più dettagliatamente alle esigenze delle persone.

Nel sesto capitolo è riassunta l'esperienza di prototipazione delle idee scaturite nel quinto capitolo, grazie ad un percorso formativo organizzato per la community Alumni durante il mese di giugno 2021, svoltosi presso i parchi delle colline bolognesi. Le esperienze di prototipazione, dal punto di vista metodologico, servono per verificare rapidamente la validità dei bisogni individuati e delle soluzioni implementate.

Infine, il settimo capitolo fa tesoro degli apprendimenti derivati dai capitoli precedenti e propone una soluzione incrementale al problema complesso dell'orientamento in uscita presso l'Università di Bologna. La proposta consiste nella progettazione di un corso di 3 cfu, da inserire tra le Competenze trasversali, co-gestito da docenti e consulenti di carriera dell'Ufficio Orientamento.

I principali elementi di innovazione nella proposta del corso *Orientamento alla scelta professionale* sono tre. In primo luogo, è prevista la modalità di lavori di gruppo, al posto di lezioni frontali con eventuali domande alla fine. In secondo luogo, le testimonianze di professionisti non sono inserite all'interno del corso ma sono rimandate alla community degli Alumni, in modo tale che ogni studente/ssa possa ascoltare le testimonianze di proprio interesse, con un contatto uno-a-uno. Da ultimo, la compresenza di docenti-facilitatori e orientatrici consente di instaurare una maggiore sinergia tra le due categorie di dipendenti dell'università.

CAPITOLO 1 – METODO

DALLA NASCITA DEL DESIGN THINKING AL DOPPIO DIAMANTE

Per spiegare il metodo seguito nella ricerca, è opportuno tracciare una sintesi della storia del Design Thinking, metodo per sua natura multidisciplinare e non lineare. Le origini risalgono agli anni '60, nelle università degli Stati Uniti, allorché vengono eseguiti i primi tentativi di promuovere il design (del prodotto e architettonico) al rango di scienza (Dam e Siang s.d.).

Negli anni '70, in differenti aree di studio, arrivano tre contributi essenziali per gettare le basi del Design Thinking come poi si è poco a poco definito. Un primo contributo proviene dal mondo del design, con il riconoscimento e l'individuazione di problemi "maligni", *wicked problems* (Rittel e Webber 1973), cioè problemi che coinvolgono numerosi attori e che faticano ad essere risolti perché non presentano fattori definiti che possano portare ad una soluzione univoca. I problemi complessi sono unici, cioè presenti soltanto in uno specifico contesto, e non sono risolvibili in modo definitivo con una formula particolare, ma richiedono ogni volta una soluzione contingente. L'espressione *wicked problem* è rilevante perché definisce l'area di problemi che il Design Thinking copre.

Il secondo contributo viene dalla neonata psicologia cognitiva, in particolare dai metodi per risolvere problemi. Gli studi di Herbert Simon, psicologo e Premio Nobel per l'Economia, in questo senso, introducono l'idea di costruire una rapida soluzione ai problemi per poi validarla attraverso l'osservazione dei comportamenti umani (Simon 1969). Simon getta così le basi per il concetto di *prototipo*, fondamentale nel Design Thinking per implementare una soluzione ad un problema complesso, ed eleva il tema dell'osservazione diretta come metodo per analizzare e risolvere i problemi. Pertanto il contributo di Simon si concentra sull'osservazione del comportamento umano come test per validare la bontà di un prototipo di soluzione. Non a caso l'autore, negli stessi anni, studia i modi umani di prendere decisioni e di risolvere i problemi (Newell e Simon 1972).

Proseguendo il lavoro di Simon nell'osservazione delle persone e dei loro comportamenti, Robert McKim fornisce il contributo chiave per definire il principio caratterizzante del Design Thinking, cioè prima di tutto la ricerca e l'individuazione dei bisogni delle persone. Avendo coniato il termine *needfinding*, McKim intuisce che le soluzioni migliori scaturiscono dai bisogni degli attori coinvolti, non da quello che essi dichiarano di volere. È quindi necessaria l'osservazione teorizzata da Simon, ma non solo per testare i prototipi di soluzione: è necessaria anche in una fase precedente per indagare i bisogni e i fattori mancanti che spingono gli attori

a comportarsi in un certo modo. Poiché l'intero processo si basa sull'osservazione del comportamento e dei bisogni delle persone, il Design Thinking incarna un metodo chiamato *human-centered approach*.

La prima teoria del Design Thinking è operata nel libro omonimo da Peter Rowe (P. G. Rowe 1987), professore di architettura e pianificazione urbana (Liedtka 2015), che rimanendo all'interno del processo di design ne individua la natura non lineare, benché strutturata: quando il designer affronta un processo creativo parte con un preconetto di come la soluzione sarà definita, ma, in modo non prevedibile all'inizio nel processo, durante l'elaborazione del prodotto il designer è costretto a riconoscere "un concetto alternativo, un dettaglio o qualcosa che normalmente sembrerebbe non correlato alla progettazione" (Rubin 1990), che lo costringe a cambiare prospettiva.

Negli anni '90 il Design Thinking si afferma come metodologia riconosciuta per risolvere problemi complessi. Sul fronte istituzionale, nel 1991 nasce IDEO, società di progettazione e consulenza che aiuta enti e organizzazioni a risolvere problemi specifici attraverso la nuova metodologia.

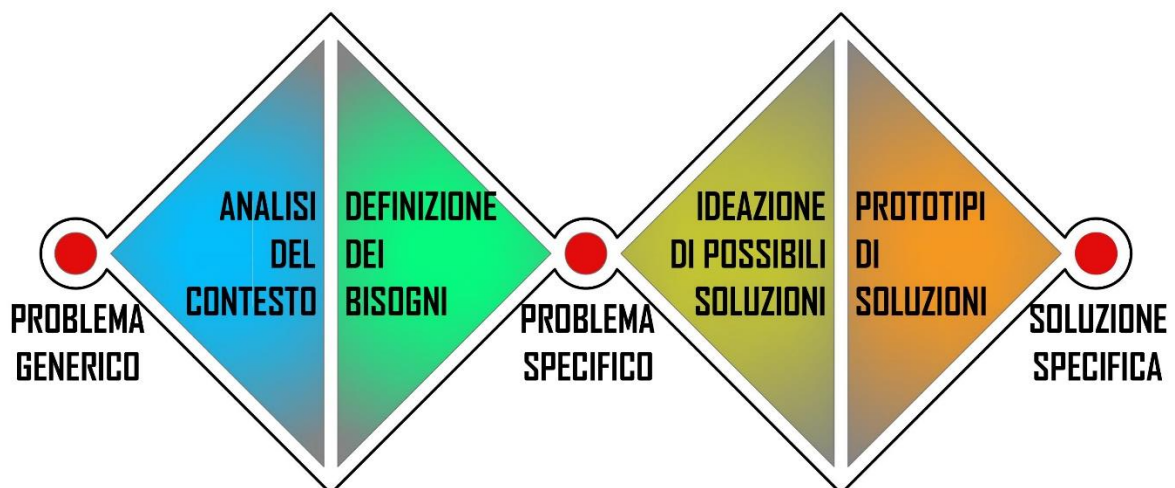
Sul fronte intellettuale, vengono sempre più indagate e studiate le basi filosofiche del Design Thinking. Al di là del fermento culturale negli Stati Uniti degli anni '60, genitore in linea diretta del metodo in questione, vi sono due presupposti filosofici in senso stretto senza i quali il Design Thinking non sarebbe stato possibile. Il primo risale a John Dewey e al suo *strumentalismo*, corrente influenzata dal pragmatismo che indaga l'esperienza come interazione tra umano e ambiente, e quindi anzitutto come esperienza di carattere sociale in contesti complessi. Il riconoscimento di Dewey come antenato del Design Thinking è operato negli anni '90 dallo Head of Design alla Carnegie Mellon University, in un articolo intitolato *Wicked Problems in Design Thinking* (Buchanan 1992).

L'altro presupposto filosofico irrinunciabile per il Design Thinking risiede direttamente nel pragmatismo di Peirce (Roozenburg e Eekels 1995), in particolare nello studio della logica e nelle definizioni di deduzione, induzione e abduzione. Come mostrato da Dorst, il processo mentale messo in atto nel corso di un progetto di Design Thinking è il ragionamento abduttivo (Dorst 2011). Si tratta di una abduzione complessa (Dorst la denomina *Abduction-2*), perché l'unico fattore conosciuto è il risultato che si vuole ottenere, ma sono ignoti sia la soluzione (un oggetto o un servizio) sia il principio di funzionamento di tale soluzione, cioè in quale modo tale soluzione vuole rispondere al bisogno.

??? + ??? leads to VALUE
(thing) (working principle) (aspired)

Nella risoluzione di questa equazione risiede, secondo Dorst, il nucleo concettuale del Design Thinking. È un modo di ragionare che si distacca sul piano dell'inferenza dal metodo scientifico tradizionale, costituito principalmente da induzione e deduzione, cioè da problemi dove è opportuno calcolare univocamente il risultato (deduzione) o dove è richiesto di risalire al principio di funzionamento (induzione). L'abduzione, e soprattutto l'abduzione complessa, si differenzia dagli altri due tipi di inferenze perché necessita di un pensiero divergente: il raggiungimento della soluzione è possibile solo quando si risale al principio di funzionamento che si vuole implementare, e da questo (o parallelamente a questo) al prodotto o servizio che risponde a tale principio. Il pensiero divergente (e tutte le abilità correlate di creatività, immaginazione, fantasia etc.) è irrinunciabile nel processo di Design Thinking, che per tale motivo non risulta scientifico in senso stretto.

Aggiungendo il tassello del pensiero divergente, è possibile ora tracciare uno schizzo grafico di rappresentazione del processo di Design Thinking. Si tratta della rappresentazione più comune per illustrare il processo del pensiero progettuale, perché sintetizza le fasi del processo in un *doppio diamante*.



Ideato alla fine degli anni '90 all'interno di IDEO e poi successivamente riadattato dal Design Council (Ball 2019), il doppio diamante va letto da sinistra a destra perché descrive le quattro fasi successive del processo di Design Thinking.

Inizialmente, dato un problema generico, si avvia una fase di ricerca che cerca di analizzare il contesto e di capirlo più a fondo possibile: è questa una fase divergente, poiché la ricerca ha il solo scopo di raccogliere materiale, senza preoccuparsi se questo materiale servirà a trovare direttamente la soluzione al problema. È comunque opportuno mettere dei limiti all'analisi del contesto, attività di durata potenzialmente infinita (Hall 2013).

Alla ricerca subentra poi la fase di *needfinding*, definizione dei bisogni, normalmente attraverso l'osservazione e le interviste con gli attori coinvolti nel processo: è questa una fase convergente, perché deve generare una sintesi dei bisogni principali. Durante le prime due fasi non si parla di soluzioni, si parla soltanto di bisogni: questo è importante perché cercare una soluzione a un problema, quando il problema non è ancora stato indagato a fondo, equivale a trovare una soluzione non adeguata.

A questi bisogni si cercano soluzioni in un terzo momento, chiamato ideazione. La fase dell'ideazione, spesso supportata dal brainstorming, è anch'essa divergente perché non si preoccupa della funzionalità delle soluzioni, ma tende a proporre soluzioni creative.

La quarta fase riguarda l'implementazione di prototipi con lo scopo esclusivo di verificare se la soluzione proposta va a colmare i bisogni degli stakeholder oppure no. I prototipi non costituiscono la soluzione, sono soltanto strumenti grezzi e rapidi per capire se la soluzione risponde efficacemente al problema. Per questo motivo è necessario reiterare i prototipi, cioè modificarli nei punti dove non sono stati funzionali, per cercare di validarli nuovamente.

Come già anticipato, i capitoli del presente elaborato ripercorrono la struttura del doppio diamante.

CAPITOLO 2 – ANALISI ESTERNA

COSA FANNO LE UNIVERSITÀ PER L'ORIENTAMENTO IN USCITA



Il presente capitolo costituisce la prima parte dell'analisi del contesto, cioè l'analisi *esterna* sul tema dell'orientamento in uscita nelle università, cui farà seguito – nel prossimo capitolo – l'analisi *interna* delle attività svolte dall'Università di Bologna. L'analisi esterna, all'interno del processo di Design Thinking, aiuta ad avere un'idea generica dell'argomento, a inquadrare meglio il caso specifico dell'Università di Bologna, e soprattutto ad esplorare le soluzioni già adottate da altre istituzioni, per raccogliere stimoli e prospettive differenti sull'orientamento al lavoro.

L'orientamento in uscita da parte delle università comprende tutte le iniziative (attività ed eventi) organizzate per aiutare le studentesse e gli studenti ad inserirsi nel mondo del lavoro o ad accedere ai gradi superiori di formazione. Per questo motivo l'orientamento è strettamente legato all'*occupabilità*, termine tradotto dall'inglese *employability*. Le definizioni sono molteplici: dal punto di vista della crescita individuale, si può intendere la employability come il processo di creazione di una identità professionale in cui vengono sviluppate la capacità di autogestione (self-management), di apprendimento continuo (life-long learning) e di flessibilità (adaptability) (Holmes 2013). Dal punto di vista del mondo del lavoro, la employability riguarda la misura in cui una persona possiede competenze e altri attributi per trovare e mantenere un lavoro nel modo che preferisce (Rothwell e Arnold 2007). Oltre ad un concetto generico di competenze, la employability può essere più dettagliatamente correlata all'expertise professionale (Van der Heijde e Van der Heijden 2006). L'occupabilità è pertanto un concetto

vasto che tocca vari ambiti: competenze individuali, competenze professionali e mondo del lavoro.

È opportuno ricordare che l'orientamento in uscita (parallelamente al supporto agli studenti nello sviluppo della employability) non è una missione specifica dell'università. La prima missione dell'università è la formazione, la seconda è la ricerca scientifica, la terza missione prevede la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze dall'università al territorio, con finalità economiche e sociali (ANVUR 2013). Da quando la terza missione è stata teorizzata e proposta nei documenti ufficiali dell'Unione Europea, essa ha assunto sempre più importanza all'interno delle università. La crescente attenzione delle università nei confronti del territorio circostante, combinata con il bisogno delle aziende di auto-promuoversi e di farsi conoscere soprattutto all'interno delle università (fenomeno chiamato *employer branding*), hanno generato un terreno fertile per lo sviluppo, negli atenei più grandi, di iniziative apposite per supportare gli studenti ad entrare nel mondo del lavoro, anche attraverso lo sviluppo della propria employability.

La domanda progettuale su cui è basata l'analisi esterna del presente capitolo è quindi: cosa fanno le università al proprio interno per promuovere l'orientamento in uscita e la employability?

Per rispondere, vengono in un primo momento presentati quattro diversi modi di concepire l'orientamento da parte delle università, per inquadrare l'argomento. In secondo luogo, sono illustrate le iniziative più rilevanti per quanto riguarda le attività di orientamento in uscita nell'Unione Europea. Successivamente il campo viene ristretto agli atenei italiani, i *vicini di casa* con i quali l'Università di Bologna è tenuta a confrontarsi. Infine, viene presentato il caso sui generis del corso Design Your Life presso l'Università di Stanford, negli Stati Uniti.

Quattro modi per affrontare lo sviluppo della employability

Non tutte le università affrontano il tema dell'occupabilità allo stesso modo: si può anzi sostenere che ci siano modi radicalmente diversi di concepire l'orientamento in uscita di studentesse e studenti. Questo fenomeno si evince in modo sistematico dall'analisi condotta nel 2017 dall'Australian Council for Educational Research. Nell'articolo che riassume i risultati della ricerca (Bennett et al. 2017), gli autori descrivono e sintetizzano i diversi approcci all'employability di 107 università in Australia, Canada, Regno Unito e Stati Uniti. Benché la ricerca afferisca a quattro Paesi culturalmente anglo-sassoni, risulta particolarmente interessante anche per i Paesi europei perché delinea una schematizzazione teorica che può

essere facilmente traslata anche nell'Unione Europea. Lo strumento adottato per tale ricerca è soltanto la consultazione dei siti web delle università, pertanto gli autori riconoscono i possibili limiti dell'indagine ma confidano comunque nell'attendibilità dei risultati.

I risultati dello studio portano ad individuare quattro modalità di curare la employability al proprio interno: tre individuati da un precedente studio (Farenga e Quinlan 2015), più una quarta modalità (Non-embedded) aggiunta per racchiudere i casi di molte università che non si inserivano in nessuno dei tre modelli precedenti.

I quattro modelli hanno nomi auto esplicativi: Hands-off (giù le mani), Non-embedded (non incorporato), Portfolio e Award (premio). Sono disposti in ordine, dal modello che denota un più basso commitment da parte dell'università a quello che ne denota uno più alto.

Hands-off è l'approccio delle università dove i programmi accademici e il servizio per l'Orientamento sono nettamente distinti e non comunicano. Lo sviluppo di competenze trasversali come le capacità comunicative e il problem solving è visto come un risultato naturalmente appreso nel corso degli studi.

Il caso Non-embedded comprende le università che erogano numerose possibilità per accrescere la propria employability, ma tali possibilità sono gestite unicamente dal servizio centrale per l'orientamento e non rilasciano crediti formativi.

Nel modello Portfolio gli studenti possono accedere a una gamma di servizi e attività per sviluppare le competenze di employability: alcune sono incorporate nei piani di studi, altre no perché sono organizzate dai centri per l'Orientamento (o enti affini). Tali attività possono fornire o meno crediti formativi.

Infine, l'approccio Award incorpora totalmente lo sviluppo della employability all'interno del corso di studi, a tal punto che l'università stessa organizza e incentiva un percorso al proprio interno per stimolare gli studenti ad accrescere le proprie abilità in questo ambito. Ottiene l'employability award chi segue e porta a termine il percorso proposto dall'università. In cambio, l'università rilascia un certificato che attesta il conseguimento del percorso e ne riconosce l'importanza (questo certificato in molti casi è un plus da aggiungere nel curriculum).

Hands-off	Non-embedded	Portfolio	Award
<ul style="list-style-type: none"> • Lo sviluppo della employability non è incorporato nei piani di studi; • Non c'è un premio per la employability; • Gli studenti hanno accesso soltanto ad attività ed eventi che non forniscono crediti formativi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli studenti hanno accesso a molteplici possibilità di sviluppo della employability, erogate dal servizio centrale dell'università, ma tutte al di fuori del piano di studi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli studenti hanno accesso a molteplici possibilità di sviluppo della employability; • Parte dello sviluppo della employability è incorporato nei piani di studi (in aggiunta agli esami richiesti per il riconoscimento dei crediti); • Le possibilità di sviluppo della employability possono dare o non dare crediti formativi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un premio all'employability è formalmente riconosciuto dall'università (per esempio compare sul libretto o è rilasciato su un certificato a parte).

Il modello più diffuso tra le università considerate è Portfolio (39,3%), seguito da Hands-off (22,4%), Non-embedded (19,6%) e Award (18,7%). È quindi interessante osservare, come primo risultato, la preponderanza del modello Portfolio: una vasta scelta di possibilità, non strutturate in modo organico, che studentesse e studenti possono scegliere di frequentare o meno (modalità *pick and choose*), sia all'interno del piano di studi sia come attività extra-curricolari.

Il secondo risultato, forse ancora più rilevante, riguarda la distribuzione geografica dei modelli presentati. Il 75% delle università UK considerate nello studio propone attività di sviluppo della employability incorporate nei piani didattici (modello Portfolio + Award), con netta prevalenza

del modello Award (58,3%). Al contrario, il modello Award è quasi assente negli Stati Uniti (1,7%), dove appena il 38% delle università presenta un mix di attività che apportano e non apportano crediti (contro l'87,5% del Regno Unito). Per contro, le università statunitensi presentano fortissime reti di Alumni. Tra i due estremi di UK e USA, Australia e Canada si situano a metà strada.

Gli ultimi capitoli dell'articolo di Bennett discutono più nel dettaglio i risultati ottenuti; aspetto che esula dagli obiettivi della presente ricerca. Cionondimeno, è importante sottolineare che il modello Hands-off non corrisponde a “cattiva università”, né che il modello Award indica una “buona università”: i due modelli incarnano semplicemente due modi diversi di gestire lo sviluppo delle competenze di employability e l'immissione di studentesse e studenti nel mondo del lavoro. Per dipanare ogni dubbio a tale proposito, basti ricordare che alcune delle università statunitensi prese in esame dall'articolo, che adottano il modello Hands-off, sono ai primi posti nel ranking di Quacquarelli Symonds (W. U. R. 2021 QS 2021).

Dal Regno Unito all'Unione Europea

C'è una ragione per cui il modello britannico di *career guidance* è così diverso rispetto agli altri presentati: sin dagli anni '70, il Regno Unito ha visto nascere e svilupparsi una vera e propria teoria dell'orientamento, che si è tramutata in attività ed iniziative concrete, affermandosi a tutti i livelli educativi. Lo studioso considerato il padre della *scuola inglese* dell'orientamento è Anthony Gordon Watts (spesso nei documenti compare l'abbreviazione Tony Watts), nato nel 1942 e tuttora attivo.

Watts asserisce che *career guidance* e orientamento consistono essenzialmente in tre attività (UNESCO-UNEVOC, Cap.7 2013):

- *Career information*, che fornisce informazioni sui corsi, sui percorsi di carriera e sulle occupazioni (comprese anche informazioni sul mercato del lavoro). Tale attività è sempre più erogata tramite servizi web;
- *Career counselling*, che deve essere condotto in rapporto uno-a-uno o in piccoli gruppi, il cui obiettivo è affrontare le diverse questioni legate alla carriera per ogni persona distintamente;
- *Career education*, come parte del curriculum educativo (piano di studi), che si propone di aiutare gruppi di individui a sviluppare le competenze per gestire lo sviluppo di carriera.

Obiettivo principale della career guidance è aiutare gli individui a scegliere tra la vasta gamma di opportunità professionali in relazione alle proprie abilità, interessi e valori. Poiché il mercato del lavoro è più dinamico rispetto ai decenni passati, Watts sostiene che ogni persona si troverà ad affrontare diversi cambiamenti di carriera nel corso della vita: pertanto è necessario fornire le competenze per rispondere a questo bisogno emergente. La distinzione tra educational guidance (quali scuole e corsi frequentare) e vocational guidance (che lavoro fare) è pertanto superata: studio e lavoro sono sempre più interrelati. Da qui deriva, ancora più forte, l'obiettivo di sviluppare l'apprendimento continuo. È per questo motivo che gli istituti di istruzione britannici presentano, a tutti i livelli, piani strutturati di guidance e di orientamento.

Per lo stesso motivo è cambiato anche il modello di erogazione dei servizi per l'orientamento (Watts 2000). L'approccio basato sui talenti, in auge fino agli anni '90, misurava le abilità individuali e cercava una corrispondenza con la domanda da parte del mercato del lavoro; tuttavia non teneva conto della persona (dotata di propri bisogni, valori interessi), né dello sviluppo che la persona in questione desidera per se stessa. Il paradigma di erogazione di career guidance si sta quindi spostando verso la promozione dell'apprendimento, della flessibilità al cambiamento e soprattutto dell'autonomia nel comprendere le proprie risorse e le proprie aspirazioni.

Spostando l'attenzione dal Regno Unito all'Unione Europea, è davvero notevole constatare l'attenzione che le istituzioni europee hanno dedicato, a partire dal nuovo millennio, al tema dell'orientamento di carriera, sia nelle scuole secondarie di secondo grado che nelle università.

Il documento *Career guidance: a handbook for policy makers* (OECD e The European Commission 2004), rileva una situazione arretrata per quanto riguarda i servizi di orientamento alla carriera nell'educazione terziaria (universitaria) nei Paesi dell'UE. In particolare, lo stato dell'arte nel 2004 enuncia che gli studenti hanno un accesso ristretto o nullo alla career guidance, che non c'è il personale sufficiente nei servizi di orientamento, che i servizi esistenti riservano troppa attenzione alla scelta dei corsi e troppa poca attenzione allo sviluppo e alla scelta di carriera, non considerando l'opzione del self-employment e dell'imprenditorialità. Da allora sono state realizzate decine di progetti, finanziati con i fondi europei, per rispondere a queste necessità.

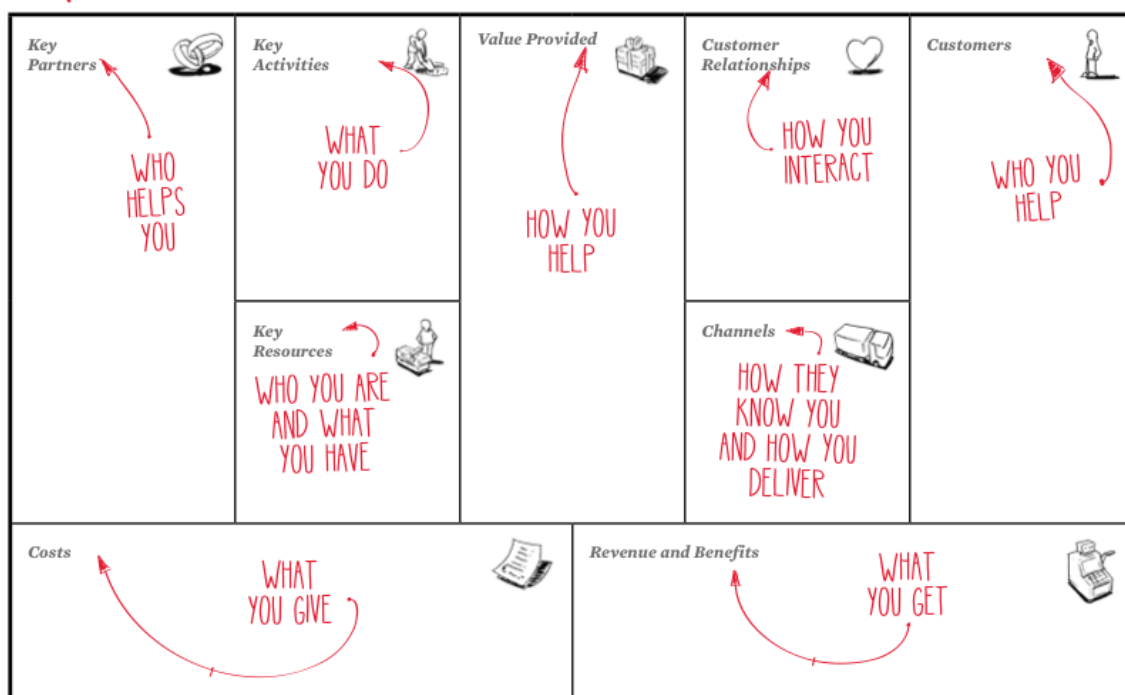
Un progetto i cui risultati sono tuttora visibili e strutturati è il progetto ICARD, cominciato nel 2014 e terminato nel 2016. Uno dei risultati del progetto è un sito pensato per gli studenti che hanno bisogno di orientamento e possono farlo in autonomia svolgendo determinati esercizi.

Tali esercizi non sono originali del progetto ICARD, ma sono ispirati ai tools sviluppati dalla Queensland University of Technology (QLD QUT) in Australia. Le fasi del processo di auto-orientamento sono tre: all'inizio dell'università, durante gli studi e alla fine dell'università. Benché gli esercizi siano pensati per essere svolti in successione, è possibile accedere ad ogni esercizio separatamente, anche andando a ritroso, selezionando quelli che vengono ritenuti più utili ai propri bisogni: per seguire un programma del genere è quindi necessaria la forza di volontà per intraprendere un percorso senza coinvolgimento esterno, ed è altresì necessaria una buona capacità di auto analisi per individuare i propri bisogni. Questa è la mappa degli esercizi, all'indirizzo [Online Career Modules \(career-modules.eu\)](http://career-modules.eu):

Accessing the University	During the Study Years	Entering the World of Work
<p>Self Understanding 1</p> <p>Course Decision Making</p> <p>Organization and Planning</p> <p>Thriving at the University</p> <p>Managing your Finances</p>	<p>Self Understanding 2</p> <p>Resume and Motivation Letters</p> <p>Interviews and recruitment testing</p> <p>Seeking Work Placement Opportunities</p> <p>Teamwork</p> <p>Career Decision Making</p> <p>Effective Workplace Communication</p>	<p>Self Understanding 3</p> <p>Seeking Job Opportunities</p> <p>Thriving in the Workplace</p> <p>Branding Myself</p> <p>Entrepreneurship</p> <p>Problem Solving and Negotiation Techniques</p> <p>Managing Pressure</p> <p>Business Culture and Work Ethics</p>

Anche il presente elaborato è frutto di un tirocinio presso due progetti internazionali: il progetto DYLMIC e il progetto OMNI-BEAST: quest'ultimo, finanziato dall'Unione Europea, ha l'obiettivo di sviluppare *canvas*, letteralmente tele, cioè grafici di una pagina che contengono le informazioni essenziali sulle competenze richieste per svolgere una professione (Unibo OMNI BEAST s.d.). I *canvas* sono strumenti rapidi e intuitivi, inventati inizialmente per descrivere il Business Model delle start up, e successivamente traslato anche sul piano personale per illustrare in breve un lavoro, come mostrato nel libro *Business Model You* (Clark, Pigneur, e Osterwalder 2012). Gli altri strumenti sviluppati dal progetto sono podcast di professionisti esperti che raccontano la propria esperienza e danno consigli su come muoversi nel lavoro che svolgono. Conoscendo in anticipo le competenze richieste per un dato lavoro, gli studenti sono facilitati nel percorso di scelta degli studi perché hanno la possibilità di prendere decisioni più consapevoli e mirate. Il progetto OMNI-BEAST ha anche un'attenzione particolare per gli studenti imprenditori (in linea con le direttive di sviluppo dei progetti UE), proponendosi di aiutarli con un corso dove vengono condivisi e commentati *canvas* e podcast.

PERSONAL
The Business Model Canvas



In generale, si ha l'impressione che l'attenzione delle istituzioni europee per un orientamento più massivo e strutturato stia permeando all'interno delle università, soprattutto negli ultimi anni. Essendo l'orientamento una missione secondaria per l'università, molto delle politiche di gestione dipende dalla sensibilità dei singoli atenei e dei Rettori in carica. A questo si aggiunge che la pandemia iniziata a febbraio 2020 ha interrotto molte attività nel campo della career guidance (soprattutto per quanto riguarda i grandi eventi di incontro tra studenti e aziende). Laddove queste attività non sono state interrotte, sono state spostate online. Il report dello European Center of Development for Vocational Training circa l'andamento dei servizi di career guidance nel periodo marzo-agosto 2020 (Cedefop et al. 2021) mette in evidenza tre aspetti di come la pandemia ha impattato sui servizi di orientamento. Innanzitutto, è emerso l'evidente bisogno di una digitalizzazione delle risorse che permetta il blended learning nelle attività di orientamento che sono solo informative e non consultive. In secondo luogo, vista la fragilità della situazione, viene evidenziato il bisogno di un orientamento individuale e personalizzato che si avvalga anche di supporti psicologici. Infine, tristemente, viene posto l'accento su come l'orientamento a distanza abbia svantaggiato soprattutto le categorie di disabili, donne, migranti e rifugiati. Si tratta di temi importanti, che devono stimolare un dibattito al fine di trovare soluzioni all'insegna dell'inclusione.

L'orientamento nelle università italiane

Restringendo il campo alle università italiane, è interessante notare che nessuna università impiega il modello Award: evidentemente, è distante dalla cultura italiana dell'orientamento. La maggioranza delle università prese in esame si concentra nelle due categorie di Non-embedded e Portfolio.

Così come è possibile parlare di una *scuola inglese* dell'orientamento, non è possibile parlare di una *scuola italiana* dell'orientamento: gli eventi e le attività organizzati dalle università italiane in questo ambito sono nati negli ultimi decenni sul modello di altri Paesi europei. Vi è tuttavia un aspetto comune alla quasi totalità delle università italiane, vale a dire il carattere individuale dell'orientamento: un orientamento altamente personalizzato con colloqui uno-a-uno. Dall'altra parte, l'orientamento delle università italiane è poco digitalizzato: le pagine web dei servizi all'orientamento e alla carriera sono perlopiù agende di eventi online o dal vivo. I siti con materiale direttamente fruibile per l'orientamento (video, podcast, mappe, etc) rappresentano casi sporadici.

Seguendo lo stesso metodo utilizzato nel succitato articolo (Bennett et al. 2017), vale a dire la consultazione dei siti web, è stata compilata una tabella delle attività svolte da alcune università italiane nel campo dell'orientamento al lavoro. Sono state considerate tutte le attività inerenti all'ingresso nel mondo del lavoro, non soltanto quelle specifiche di orientamento, per avere un'idea complessiva di che cosa fanno le università per accompagnare i propri studenti dagli studi alla professione. La sola consultazione dei siti web può essere limitante e non del tutto completa a livello informativo, ma costituisce una base valida per la ricerca e l'analisi del contesto del presente capitolo.

Poiché l'Università di Bologna è un mega ateneo (più di 40.000 iscritti), è opportuno confrontarla con altri mega atenei e con i due politecnici vicini, cioè Milano e Torino. Non sono stati rappresentati in tabella i medi atenei e i piccoli atenei, ma è interessante notare che, dalle analisi investigative svolte, più gli atenei sono piccoli, più sono variegata le attività riguardo l'orientamento. Alcuni piccoli atenei presentano un modello interamente Hands-Off, altri rientrano appieno nel modello Portfolio, presentando un piano di attività per l'orientamento organico dall'ingresso in università fino all'uscita.

	Politecnici		Mega atenei statali (oltre 40.000 iscritti)					
	Politecnico di Milano	Politecnico di Torino	La Sapienza – Roma	Università di Padova	Università Statale di Milano	Università di Pisa	Università Federico II - Napoli	Alma Mater - Bologna
Tirocini pre e post laurea	x	x	x	x	x	x	x	x
Eventi di Recruiting	x	x	x	x	x	x	x	x
Career Days	x	x	x	x	x	x		x
Presentazioni aziendali in Università	x	x	x	x	x	x	x	x
Visite per studenti nelle aziende				x				
Piattaforma per le offerte di lavoro (compresa AlmaLaurea)	x	x	x	x	x	x	x	x
Formazione e simulazione colloquio di lavoro	x	x		x	x	x		x
Incontri di ricerca attiva del lavoro (dove cercare lavoro)		x	x	x	x	x		x
Aiuto nel redigere curriculum	x	x	x	x	x	x		x
Supporto specifico per il profilo LinkedIn		x		x		x		x
Formazione sulla imprenditori	x	x						x

alità degli studenti								
Valorizzazione del portfolio	x	x	x					
Incontri individuali con consulenti per la carriera	x	x	x	x	x	x	x	x
Formazione sulla partita IVA				x				
Formazione sui contratti di lavoro in generale						x		
Elenco delle professioni				x	x			

Cinque aree sono comuni a tutte le università considerate. Gli incontri individuali con i consulenti per la carriera rappresentano il tratto essenziale dell'orientamento. La piattaforma per le offerte di lavoro è per tutte le università Almalaurea, che costituisce un esempio virtuoso di incontro tra studenti e recruiter; alcune università come il Politecnico di Milano hanno anche un circuito interno, slegato da Almalaurea, come bacheca per cercare lavoro. La terza area comune riguarda le presentazioni aziendali in università: ogni università accoglie di buon grado aziende che desiderano farsi conoscere dagli studenti. Si tratta di una pratica a costo zero che apporta benefici sia alle università (che hanno scambi più intensi con le aziende) sia alle aziende (che cercano laureandi o neolaureati da inserire nel proprio organico). Inoltre, ogni università ha il proprio ufficio per i tirocini, sia durante il corso di studi sia post laurea. I tirocini sono il mezzo principale per accumulare esperienza sul campo. Infine, tutte le università considerate organizzano eventi di Recruiting durante i quali le aziende possono incontrare direttamente gli studenti, avanzando offerte di lavoro.

L'aiuto nel redigere il curriculum è comune a quasi tutte le università ed è un servizio tipicamente molto richiesto dai laureandi. Anche in questo ambito vengono preferiti, rispetto ai contenuti consultabili online, gli incontri informativi sulle regole base per scrivere un curriculum e gli incontri consultivi per controllare assieme ai singoli studenti i curricula ed eventualmente migliorarli. Simili dinamiche avvengono riguardo alla preparazione ai colloqui

di lavoro: la maggioranza dei servizi orientamento offre incontri informativi circa le linee guida, e in un secondo momento propone simulazioni individuali o in piccoli gruppi.

La formazione all'imprenditorialità riguarda poche università nel Nord Italia, prevalentemente a indirizzo tecnico-scientifico e con un proprio incubatore di start up. Benché i programmi per la formazione all'imprenditorialità non facciano parte dell'orientamento in senso stretto, costituiscono una proposta formativa che sicuramente aumenta la employability degli studenti.

Per quanto riguarda i possibili contratti di lavoro, sono pochissime le università ad avere dei percorsi ufficiali: più spesso si tratta di singole iniziative intraprese da professori. Il fronte dei contratti è, tra quelli considerati, il più scoperto sia per il lavoro autonomo (partita IVA) sia per il lavoro da dipendente, che comprende molteplici forme di contratto.

In conclusione, i mega atenei italiani presentano molteplici attività di orientamento al loro interno, la maggior parte delle quali non è compresa all'interno dei piani di studi, né fornisce crediti formativi.

Design Your Life

L'ultimo argomento nell'analisi esterna del contesto riguarda il corso *Design Your Life* all'Università di Stanford negli Stati Uniti. È un argomento di rilievo all'interno della fase di ricerca iniziale perché rappresenta il connubio più riuscito (e più celebre) tra Design Thinking e orientamento al lavoro. Inoltre, il progetto DYLMIC (presso il quale è stato svolto il tirocinio che ha portato al presente elaborato) finanziato dall'Agenzia Nazionale polacca for Academic Exchange (NAWA) si occupa di riproporre in chiave europea gli strumenti elaborati durante tale corso (Unibo DYLMIC s.d.). La conoscenza di questi strumenti è possibile grazie alla pubblicazione del metodo sviluppato originalmente nel libro *Designing your life* (Burnett e Evans 2016). Dal 2016 il corso è stato riformulato e riproposto in varie forme; sono anche nate vere e proprie comunità online di utenti del metodo Design Your Life.

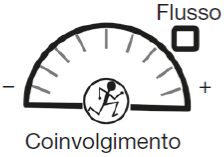
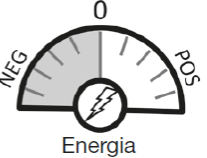
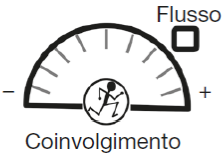
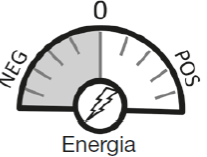
Il corso Design Your Life, seguito ogni anno da centinaia di studenti, costituisce un elemento di forte innovazione perché non si basa sull'orientamento uno-a-uno tra consulente di carriera e studente, ma su una serie di esercizi da fare individualmente o in piccoli gruppi, seguendo le indicazioni di un facilitatore. Non c'è più quindi un rapporto verticale tra consulente e studente, ma prevalentemente un rapporto orizzontale e dialettico tra studenti organizzati per gruppi. L'altro elemento innovativo consiste nello sbilanciamento a favore della scoperta delle proprie attitudini, laddove gli aspetti informativi (sul mondo del lavoro, su come scrivere il curriculum,

su come affrontare il colloquio...) vengono completamente adombrati. Tutto il percorso Design Your Life, infatti, fornisce esercizi per arrivare a muovere i primi passi nel mondo del lavoro seguendo percorsi non tradizionali: la prima lunga parte del corso è di scoperta delle proprie attitudini (assolutamente vietati i termini *passione*, *missione* e *vocazione*, perché sono fuorvianti e generano aspettative troppo alte negli studenti); la seconda parte del percorso, una volta che lo studente ha individuato un ambito (o alcune persone) di proprio interesse professionale, propone di andare a parlare con persone che lavorano in quell'ambito per chiedere ulteriori informazioni. Gli autori caldeggiavano questi dialoghi di puro interesse e sostengono che siano il modo migliore per trovare un lavoro, anziché rispondere ad annunci o mandare il proprio curriculum a pioggia. È un assunto molto forte che lascia ampi spazi di discussione: molti orientatori europei giudicherebbero semplicistico questo modo di vedere l'ingresso nel mondo del lavoro. Ad ogni modo, il corso sviluppato a Stanford è frutto di anni di ricerca e prototipazione, come è naturale in un processo di Design Thinking, e per gli studenti di Stanford funziona.

Gli esercizi proposti all'interno del corso sono, soprattutto all'inizio, di introspezione e di auto-narrazione. La narrazione di sé è, per molti versi, lo strumento principale utilizzato all'interno del corso di Design Your Life. Marc Savickas, psicologo esperto di orientamento, è arrivato alla stessa conclusione partendo da una prospettiva psicologica (Savickas 2014; Savickas et al. 2018). Pertanto i primi esercizi del corso sono concentrati sulla narrazione della propria situazione attuale, e sulla riflessione a partire da questa narrazione.

1. La Dashboard Salute/Gioco/Lavoro/Amore chiede di misurare come vanno le cose in ognuno di questi ambiti, da 0 a PIENO, e di commentare con qualche frase la situazione in ciascun ambito.
2. La Bussola consiste in tre riflessioni, ciascuna da 250 parole circa:
 - sulla propria visione del lavoro (Perché lavorare? Che cosa ottenere dal lavoro? Come si relaziona il lavoro all'individuo, agli altri e alla società? Che cosa fa sì che un lavoro sia buono o abbia valore? Che cosa ha a che fare il denaro con questo?);
 - sulla propria visione della vita (Perché siamo qui? Qual è la relazione tra l'individuo e gli altri? Dove si collocano la famiglia, il Paese e il resto del mondo? Che cosa è bene, che cosa è male? Esiste un potere più alto, e come si colloca nella vita?);

- di confronto tra le due (Dove le due visioni si completano l'un l'altra? Dove entrano in conflitto? Una delle due prevale sull'altra? Se sì, in che modo?).
3. Il Diario dei momenti buoni è un vero e proprio diario dove bisogna appuntare, su ogni riga, le attività svolte ogni giorno, per due/tre settimane consecutive. A fianco di ogni attività ci sono due indicatori che chiedono di appuntare il grado di coinvolgimento (livello di eccitazione, concentrazione, divertimento, contrapposto a noia, inquietudine e infelicità) e il grado di energia (questa attività ha alimentato l'energia o l'ha prosciugata?). All'indicatore del coinvolgimento si aggiunge poi il flow, da barrare in caso di coinvolgimento totale (quando si sente che il tempo sparisce, si sa bene cosa fare, ci si sente totalmente calmi e in pace).

	 <p>Coinvolgimento</p>	 <p>Energia</p>
	 <p>Coinvolgimento</p>	 <p>Energia</p>


4. Per le attività che presentano valori massimi o minimi (ad esempio minimo coinvolgimento, oppure massima energia) è opportuno indagare il perché di un valore così estremo. Il quarto strumento è denominato AEIOU (elaborato da Patnaik 2017), dove ogni vocale indica un aspetto da indagare ulteriormente per discernere i propri principi:

- A – Activity: Che cosa stavo facendo davvero? Era un'attività strutturata o destrutturata? Ero team leader o solo partecipante?
- E – Environment: Che tipo di posto era e come mi ha fatto sentire?
- I – Interactions: Stavo interagendo con persone o macchine? Era un'interazione nuova o già conosciuta? Formale o informale?
- O – Objects: Stavo utilizzando un oggetto concreto (ad esempio un trapano) o un dispositivo (computer)? Quali oggetti mi hanno fatto sentire così a mio agio o a mio disagio?
- U – Users: Chi altri c'era e che ruolo ha avuto nel rendere l'esperienza positiva o negativa?

I risultati del quarto esercizio costituiscono i *life principles*, principi di vita, cioè i confini del territorio in cui deve rimanere la soluzione al problema complesso su quale lavoro fare. Ad esempio, se capisco che interagire con i dispositivi elettronici non mi coinvolge per nulla e mi prosciuga energia, non mi conviene cercare professioni altamente digitalizzate.

La prima parte è dunque di scoperta di sé attraverso la narrazione delle proprie idee e del proprio vissuto quotidiano. I *life principles* rappresentano quindi un punto di svolta all'interno del processo Design Your Life, perché segnano i punti fissi da tenere in mente durante la ricerca. Poiché si tratta di principi che normano il processo, è bene che siano pochi e ben definiti.

La seconda parte concerne la progettazione. Il primo esercizio riguarda la costruzione di mappe mentali ed è finalizzato soltanto a *sbloccarsi*, cioè a svincolarsi dai propri preconcetti sul lavoro e a lasciare libera la creatività. Il secondo esercizio, Odyssey Plan, parte dal presupposto che ciascuno di noi è molteplice e ha quindi davanti molte strade possibili. Nell'esercizio viene chiesto di progettare tre possibili vite (odissee) da adesso ai prossimi 5 anni, attribuendo a ciascun progetto un breve titolo e descrivendo anno per anno le attività da svolgere nel dettaglio (non solo lavorative, anche personali: passatempo, famiglia, etc.). La prima odissea descrive il piano che in qualche modo sto già seguendo; la seconda racconta ciò che farei se il lavoro della prima odissea non esistesse più e dovessi guadagnarmi da vivere a partire da domani; la terza odissea esplicita ciò che farei se il denaro e l'immagine non fossero un problema. Inoltre, per ogni odissea, bisogna segnare sugli indicatori il livello di risorse necessarie (tempo, denaro, competenze), apprezzamento (quanto mi entusiasma questo progetto?), fiducia (quanto ho fiducia di poter realizzare questo progetto?) e coerenza (quanto è coerente con me stesso e con i miei *life principles*?). Infine, per ogni progetto è opportuno porsi alcune domande critiche per verificare ipotesi e intuizioni.

0	1	2	3	4	5
Alternative Plan # _____			6 word title: _____		
			Questions this plan addresses: _____ _____ _____		

Una volta stilate le tre odissee, entrano in gioco i prototipi: le odissee sono solo progetti, ma per validarne la bontà e l'effettiva realizzabilità devono essere prototipate. I prototipi possono essere esperienze di qualsiasi genere, da una chiacchierata a un tirocinio, da un viaggio a un'esperienza di studio. Il corso Design Your Life propone di elencare in un primo momento la maggior quantità possibile di prototipi attraverso lo strumento del brainstorming, e in un secondo momento di selezionare alcuni prototipi e metterli in atto. Mentre la parte di conoscenza di sé è strutturata e precisa, la parte di prototipazione è altamente soggettiva e quindi non può avere un metodo unitario per descrivere come prototipare. Tuttavia, il consiglio degli autori è quello di espandere il proprio interesse e parlare con chi svolge una professione correlata alle proprie odissee: sostengono infatti che la maggior parte delle assunzioni provengano da colloqui con persone curiose, piuttosto che da rigidi processi di recruitment. Il consiglio è pertanto quello di cercare i professionisti, soprattutto con l'ausilio di Internet, e domandare per sapere di più del lavoro che fanno. Le proposte di lavoro verranno da sé.

La terza parte del corso getta le basi per verificare periodicamente i propri progetti, ed eventualmente modificarli in base alle circostanze che cambiano. Il primo punto su cui insistono i professori del corso è costruire un team di persone che si incontrano a cadenza fissa per condividere i propri progetti. Parallelamente, viene fornito uno strumento per crescere dagli errori. Posto che gli errori vengono commessi continuamente, è opportuno trasformarli in opportunità di crescita anziché in motivo di frustrazione. Per questo motivo, l'ultimo esercizio proposto si chiama Failure Immunity, immunità dal fallimento, proprio perché ogni errore deve essere vissuto come una lezione e non come un fallimento. Gli errori vengono divisi in tre categorie: i pasticci sono errori in attività che normalmente vengono svolte bene (ad esempio

dimenticarsi le chiavi); le debolezze sono errori ricorrenti, su cui si è già fatto del lavoro ma che ricorrono; le opportunità di crescita sono errori che non dovevano accadere, o che perlomeno non devono più succedere la prossima volta: sono anche gli errori più interessanti perché, se vi si trova un rimedio, permettono di crescere e di migliorare continuamente. L'esercizio di Failure Immunity propone di scrivere periodicamente i propri errori, analizzarli e trasformarli in occasioni di crescita – da appuntare nella colonna Insight.

Fallimenti	Pasticcio	Debolezza	Opportunità di crescita	Insight

CAPITOLO 3 – ANALISI INTERNA

COSA FA L'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA PER L'ORIENTAMENTO IN USCITA



Il presente capitolo costituisce l'analisi interna della ricerca perché presenta e sintetizza le attività principali condotte dall'Università di Bologna per aiutare gli studenti nell'orientamento in uscita. Nel processo di Design Thinking l'analisi interna deve seguire un'indagine più dettagliata rispetto all'analisi esterna, perché costituisce la base concreta su cui progettare le soluzioni ai bisogni degli attori coinvolti. Come enunciato nel primo capitolo metodologico, il Design Thinking non ha l'obiettivo di produrre soluzioni universali, ma comprende e accoglie la complessità dei *wicked problems* affrontandoli con soluzioni *ad hoc*. L'analisi interna è quindi il primo gradino della scala.

Rispetto ai quattro modelli enucleati nel capitolo precedente, circa la gestione dell'orientamento da parte delle università, Alma Mater Studiorum si colloca nel modello *Portfolio*:

- Gli studenti hanno accesso a molteplici possibilità di sviluppo della employability;
- Parte dello sviluppo della employability è incorporato nei piani di studi (in aggiunta agli esami richiesti per il riconoscimento dei crediti);
- Le possibilità di sviluppo della employability possono dare o non dare crediti formativi.

L'orientamento in uscita, sia per quanto riguarda le possibili scelte professionali sia per quanto riguarda lo sviluppo della employability, non è racchiuso all'interno di una sola organizzazione: è anzi decentrato e gestito da organi diversi all'interno dell'Università. Il vantaggio di questo decentramento è che nascono molte iniziative dallo slancio di uffici o singoli docenti; lo

svantaggio è che molto spesso le attività hanno una risonanza limitata: gli studenti non vengono a conoscenza di queste attività, e addirittura uffici e docenti hanno una scarsa conoscenza reciproca per quanto riguarda i servizi svolti.

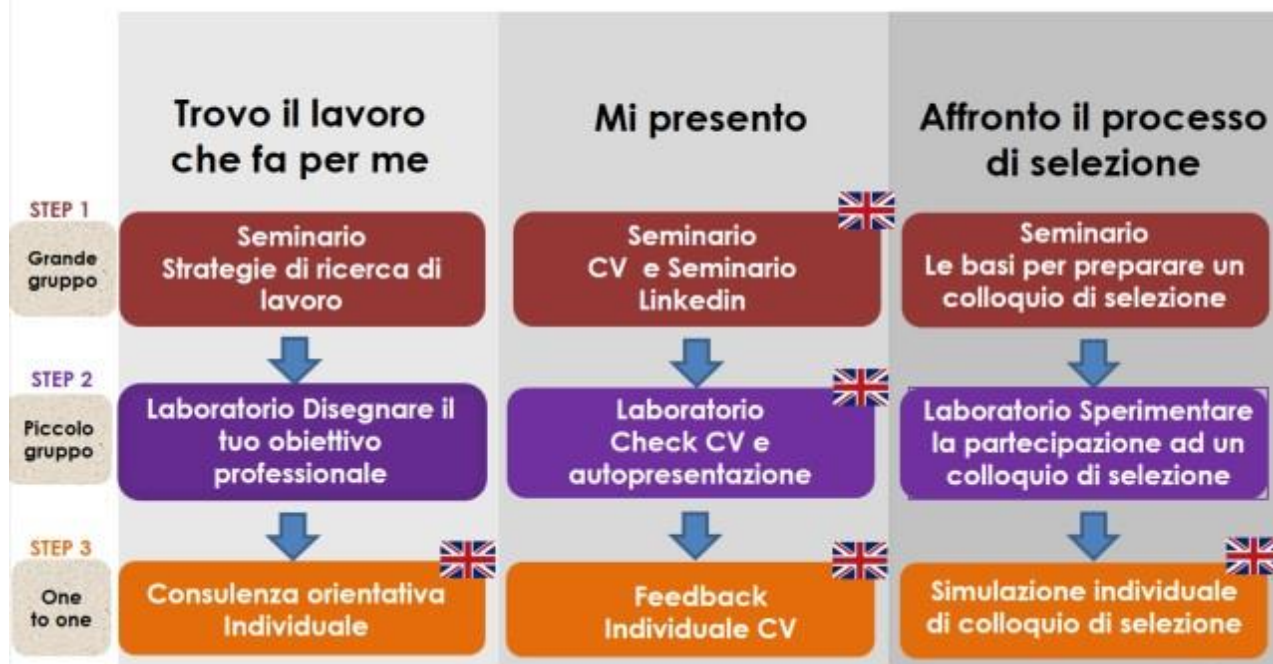
Pertanto, non essendo presente un filo rosso che collega le attività di orientamento, il presente capitolo è semplicemente una lista di attività, eventi e servizi organizzati all'interno dell'Università di Bologna. Nella prima sezione viene presentato l'Ufficio istituzionale di Orientamento e Job Placement (le cui attività non erogano crediti formativi). Successivamente vengono presentati alcuni dei corsi, tra le Competenze trasversali, inerenti allo sviluppo della employability (questi corsi erogano crediti formativi, di solito 3 CFU). In seguito si fa riferimento alla nuova community degli Alumni, interessante in questa ricerca soprattutto per la possibilità di mentoring per gli studenti in corso. Segue poi una sezione riguardo al caso di Lucio Zanca, outsider che organizza corsi di orientamento presso il Campus di Rimini. Infine è obbligatorio un riferimento al settore dell'imprenditorialità tra studenti, che negli ultimi anni ha assunto sempre più rilievo e peso nell'università: i programmi di formazione per studenti interessati all'imprenditorialità costituiscono un'importante possibilità di sviluppo della employability.

Orientamento al lavoro e Job Placement

La prima realtà osservata è l'ufficio istituzionale che si occupa di orientamento e collocamento lavorativo (job placement). Si tratta in particolare di due uffici distinti con una sola coordinatrice: l'Orientamento al lavoro fornisce agli studenti strumenti utili per prepararsi al mondo professionale (ricerca attiva del lavoro, presentazione del curriculum e colloqui di selezione), mentre il Job Placement organizza eventi dove gli studenti possono incontrare direttamente le aziende per fare conoscenza (Career Day) o per essere assunti (Recruiting Day).

L'Ufficio Orientamento al lavoro eroga formazione in tre ambiti differenti e per tre differenti numeri di persone:

I tre percorsi per l'orientamento



Fonte (Unibo Orientamento s.d.)

La struttura degli incontri è piuttosto chiara e intuitiva: i tre ambiti corrispondono ai servizi erogati. Più nello specifico, l'ambito "Trovo il lavoro che fa per me" si propone di impostare la ricerca attiva del lavoro, impostare gli obiettivi professionali e reperire informazioni sul mercato del lavoro.

L'ambito "Mi presento" aiuta gli studenti a curare il curriculum vitae (come impostarlo, cosa scrivere, a quale scopo) e il profilo su LinkedIn, la piattaforma social dedicata al mercato del lavoro. Scrittura del CV e profilo LinkedIn sono stati accorpati in un unico ambito perché, seppure con modalità differenti, si riferiscono all'obiettivo di presentare efficacemente il proprio potenziale professionale. Nonostante questo, i seminari sono separati: esiste un seminario "LinkedIn: cos'è, come funziona, come usarlo nella ricerca di lavoro" e un altro "CV e lettera di accompagnamento".

Infine, l'ambito "Affronto il processo di selezione" prepara gli studenti ai colloqui di selezione, in modo da evitare errori dovuti all'inesperienza e arrivare debitamente preparati agli incontri di selezione del personale in vista delle prime esperienze professionali.

Gli studenti possono partecipare ai seminari di gruppo (massimo 50 persone), che sono propedeutici ai laboratori in piccoli gruppi (massimo 10 persone), che a loro volta sono propedeutici agli incontri individuali: quindi per partecipare ad un incontro individuale di un

ambito bisogna prima avere partecipato sia al seminario sia al laboratorio dello stesso ambito. Seminari, laboratori e incontri uno ad uno sono tenuti da due professioniste, a fronte di **quasi 90.000** studenti iscritti all'Università di Bologna nell'anno accademico 2019/2020. Nel 2020 hanno partecipato complessivamente alle attività di orientamento circa un migliaio di studenti, mentre circa un centinaio sono gli studenti che hanno sostenuto un colloquio individuale: questi dati mostrano che solo una piccola percentuale di studenti usufruisce dei servizi di orientamento.

Studenti iscritti all'Università di Bologna (2019/2020)	87.590
Studenti che hanno partecipato alle attività di orientamento (2020)	1.150
Studenti che hanno affrontato un colloquio individuale (2020)	90
Professioniste nell'Ufficio Orientamento (2020)	2

Le cause del basso quantitativo di studenti coinvolti sono principalmente tre. In primo luogo, gli studenti spesso non sono a conoscenza dell'esistenza dei servizi di orientamento: li possono trovare sull'applicativo Studenti Online, ma non sono immediati da trovare. In secondo luogo, è evidente una sproporzione tra il numero di studenti che hanno bisogno di orientamento (ammettiamo pure che abbiano bisogno di orientamento soltanto quelli dell'ultimo anno, cioè un quinto degli iscritti, rimarrebbero comunque più di 15.000) e il numero di orientatrici (2 per tutto l'ateneo). Infine sussiste una motivazione psicologica, secondo l'opinione delle orientatrici, tale per cui alcuni studenti sono reticenti ad affidarsi a docenti e orientatori e preferiscono invece seguire le indicazioni di studenti neolaureati, poco più grandi, che hanno appena fatto il grande salto dall'università al lavoro.

Una pagina web raccoglie alcune testimonianze molto positive di studenti che hanno usufruito dei servizi di Job Placement e Orientamento al lavoro. Le testimonianze mettono in evidenza l'utilità e la non ovvietà dei consigli forniti durante gli incontri. Rispetto alle attività organizzate dal Job Placement, le attività di preparazione al mondo del lavoro sono più difficili da valutare nel loro complesso: oltre alle testimonianze positive di studenti che vi hanno preso parte, si può soltanto supporre che vi sia una serie di utenti che hanno usufruito dei servizi senza poi rilasciare testimonianze.

Parallelamente all'ufficio Orientamento, l'ufficio Job Placement (Unibo Job Placement s.d.) è coordinato da quattro professioniste che organizzano grandi eventi mirati all'incontro tra studenti/neolaureati e aziende. I tre eventi più rilevanti sono il Career Day, gli eventi di Recruiting e gli incontri con singole aziende "Job incontra".

Il Career Day è di solito organizzato presso la Fiera di Bologna; ma nell'autunno 2020 si è tenuto in modalità virtuale. A quest'ultima edizione hanno partecipato 109 aziende, con più di 450 offerte di inserimento, e circa 6.000 studenti/neolaureati che hanno presentato più di 3.000 candidature.

Gli eventi di Recruiting sono eventi con l'obiettivo specifico dell'assunzione: durante questi eventi i responsabili Risorse Umane delle aziende hanno modo di intervistare studenti e neolaureati al fine di inserirli nelle posizioni aperte. Agli eventi di recruiting partecipano aziende dello stesso settore industriale: ad esempio la *Legal Week*, 12-16 aprile 2021, ha coinvolto 7 studi legali interessati a coprire posizioni aperte.

Infine, gli eventi "Job incontra" sono eventi in cui singole aziende (solitamente di dimensioni medio-grandi) si presentano agli studenti dell'Università di Bologna, illustrano le posizioni aperte e hanno modo di rafforzare la propria immagine. Tali eventi non sono a cadenza fissa, ma di norma sono abbastanza frequenti: nel primo semestre 2021 ci sono stati 11 incontri¹ con singole aziende.

Gli eventi organizzati dall'ufficio Job Placement raccolgono un'ampia risposta da parte di studenti e neolaureati dell'Università di Bologna. Non è semplice individuare il numero di assunzioni scaturite dagli eventi di Placement, perché i processi di selezione non sono immediatamente collegati agli incontri organizzati dall'Università. Ad ogni modo, l'obiettivo

di questo ufficio è mettere in contatto le aziende con gli studenti, non di farli assumere: i numeri degli iscritti, sia lato aziende sia lato studenti, confermano che le opportunità di incontro sono frequenti e sono variegate.

Dall'altra parte, gli eventi organizzati dal Job Placement raccolgono un'ampia risposta anche da parte delle aziende: la policy di molte aziende (soprattutto le grandi aziende e quelle che operano in settori competitivi) negli ultimi anni è quella di attrarre il prima possibile laureandi e neolaureati: per questo motivo i responsabili delle Risorse Umane, a volte affidandosi ad Agenzie per il lavoro, curano l'*employer branding*, cioè lavorano per rendere attraente la propria azienda per chi cerca lavoro.

Competenze trasversali

Ogni studente di ogni corso di studi ha alcuni corsi obbligatori e alcuni corsi a scelta. Tra i corsi a scelta può inserire altri esami, idoneità linguistiche e competenze trasversali. Le competenze trasversali sono corsi brevi, dalle 15 alle 30 ore, che rilasciano 3 crediti formativi universitari (CFU) utili al conseguimento del titolo di laurea. Un credito formativo universitario corrisponde circa a 25 ore di attività (che comprendono sia le lezioni, sia lo studio individuale). I piani di studi sono strutturati in modo che in un anno accademico ogni studente debba completare 60 CFU: perciò i corsi di competenze trasversali hanno un peso marginale nel carico di lavoro per gli studenti, ma costituiscono a tutti gli effetti attività che rilasciano crediti per laurearsi. All'interno delle attività illustrate nel presente capitolo, le competenze trasversali costituiscono l'unico caso di attività che forniscono crediti, e quindi permettono il collocamento dell'Università di Bologna all'interno della categoria Portfolio.

I corsi sulle competenze trasversali possono trattare argomenti molto diversi tra loro: vi sono corsi su information literacy, pensiero creativo, employability, pensiero computazionale, project management, sviluppo sostenibile... Si tratta di corsi trasversali perché sono pensati per tutti gli studenti che vogliono approfondire, per interesse personale, un argomento al di fuori del tracciato stretto del proprio corso di studi. La quantità di corsi è di 70 nell'anno accademico 2021/2022, dove alcuni di questi corsi vengono erogati in modo identico in vari periodi dell'anno a seconda della richiesta. Information Literacy, ad esempio, ricopre 17 di questi 70 corsi perché è molto richiesto dagli studenti che vogliono avere più strumenti per orientarsi nella ricerca bibliografica, soprattutto in vista della scrittura della tesi.

Visto l'aumento della domanda da parte degli studenti, e vista la disponibilità di docenti a tenere corsi, le competenze trasversali sono in continua crescita all'interno dell'Università di Bologna.

Non si tratta esclusivamente di docenti: possono essere anche professionisti esterni all'università (ad esempio avvocati per il corso su marchi e brevetti) o interni all'università ma non docenti (ad esempio bibliotecari per il corso di Information Literacy).

Vengono di seguito presentati i corsi, all'interno delle competenze trasversali per l'anno 2021/2022, che afferiscono (più o meno direttamente) all'ambito dell'orientamento in uscita.

Employability

Nel settennio 2014-2021, il ruolo di Delegata del Rettore per l'Orientamento è stato ricoperto dalla prof.ssa Eugenia Rossi di Schio. Oltre ad intrattenere rapporti costanti con il settore Placement e Orientamento, la Delegata del Rettore ha avviato un corso di competenze trasversali denominato "Employability: come presentarsi nel mondo del lavoro".

Il corso consta di quindici lezioni da due ore, ciascuna tenuta da uno o due relatori esterni all'università, che presentano argomenti inerenti all'inserimento nel mondo del lavoro. Le lezioni sono di contenuto vario: alcune sono semplicemente testimonianze di professionisti che lavorano in uno specifico ambito professionale, altri sono tenuti da operatori delle agenzie per il lavoro, altri ancora sono legati a temi finanziari, come l'apertura della partita IVA, o sociali, come l'iscrizione al sindacato, o pubblici, sulle opportunità di lavoro nella Pubblica Amministrazione. L'obiettivo del corso è fornire una visione globale delle possibili strade da seguire dopo la laurea.

Il programma del corso è stato progettato e sviluppato in collaborazione con ASSPECT, Associazione per la Promozione della Cultura Tecnica che ha l'obiettivo di diffondere l'interesse per le discipline tecnico-scientifiche. Durante le prime edizioni del corso il corso era riservato ai soli studenti della Scuola di ingegneria. Nelle ultime edizioni il corso è stato allargato anche agli studenti Unibo di altre Scuole, perché considerato di interesse generale, benché continui a presentare un taglio spiccatamente ingegneristico.

Il corso di employability è rilevante sia nella forma sia nel contenuto. L'orientamento in uscita, che per sua natura riguarda ogni studentessa e studente universitario, diviene argomento di un corso su cui gli studenti vengono valutati in sede d'esame: pertanto la preparazione al mondo del lavoro viene pensata come un'attività formativa specifica, al pari di qualsiasi altro esame. La forma si distingue altresì per il numero di relatori all'interno del corso: invece delle lezioni da parte di personale strutturato dell'Università di Bologna, le lezioni sono tenute direttamente da professionisti contattati per conferire riguardo alla loro esperienza diretta.

Il contenuto del corso si distingue per il carattere generalistico: ogni relatore tratta un argomento che non è collegato all'argomento della lezione precedente. Al posto della consequenzialità degli argomenti trattati, viene posto l'accento su singoli argomenti che possono essere di interesse per i laureandi: il filo conduttore che dà senso ad ogni lezione è proprio la domanda "Che cosa vorrei sapere di più sul mondo del lavoro, se stessi per laurearmi?" Per un corso aperto a tutti gli studenti le risposte sono sicuramente molteplici, ma anche le opzioni non prese in considerazione possono offrire spunti interessanti: ad esempio il percorso dell'imprenditorialità e della creazione di start up, che presumibilmente non si addice a tutti, può risultare interessante a una larga parte di studenti.

Al corso hanno partecipato circa 60 studenti nell'anno 2020/2021, pertanto si tratta di un'attività ristretta ad un numero ristretto di persone rispetto al numero di studenti dell'Università di Bologna. Dall'altra parte, come per le altre competenze trasversali, si tratta di un modello di corso potenzialmente scalabile a livello di Ateneo. I contenuti principali del corso sono anche stati riassunti nel libro scritto a quattro mani dalla Delegata del Rettore e da uno dei soci fondatori di ASSPECT (Rossi di Schio e Salmon 2019).

Lezione numero	CONTENUTI corso 2020-2021	DOCENTE	ORE	DATA PREVISTA (orario 15.00-17.00)
1	Presentazione del corso, scopi e contenuti. Presentazione di ASSPECT	Eugenia Rossi di Schio & Gianfranco Dondarini	1	17-feb-21
	Definizione di Employability e fattori fondanti. Come costruire la propria employability	Eugenia Rossi di Schio	1	
2	Ricerca attiva del lavoro	Gian Carlo Vaccari	1	24-feb-21
	Importanza delle competenze trasversali dell'ingegnere: soft skills, fattori personali	Eugenia Rossi di Schio	1	
3	Uso della rete: presentazione di se stessi	Angela Ritrovato	1	03-mar-21
	Testimonianza 1	Michele Bonfiglioli	1	
4	Canali di ricerca: Agenzie per il lavoro: RANDSTAD	Davide Zucchetti & Daniela Anania	1	17-mar-21
	Importanza delle competenze trasversali dell'ingegnere: soft skills, fattori personali (seconda parte)	Eugenia Rossi di Schio	1	
5	Contratti di lavoro, normativa esistente, aspetti legali	Michele Bulgarelli	1	24-mar-21
	Il mercato del lavoro in Emilia Romagna	Elisabetta Pedrini	1	
6	Il CV: come si scrive. Come scrivere la lettera di presentazione	Elisabetta Pedrini	1	31-mar-21
	Presentazione CV, colloquio, follow up	Gianfranco Dondarini	1	
7	Innovazione	Mario Salmon	1	07-apr-21
	Testimonianza 2	Vanzetto	1	
8	Startup you up: Aspetti legali, finanziari e di Business		1	14-apr-21
	Startup you up: Aspetti legali, finanziari e di Business		1	
9	Simulazione di colloquio di lavoro	Aspect (Dondarini/responsabili R.U.) 3 aule in parallelo	1	21-apr-21
	Testimonianza 3	Alberto Montanari	1	
10	Testimonianza 4	Luigi Vocino	1	28-apr-21
	Cultura tecnica e cultura artistica. Incomprensioni o sinergie ?	Riccardo Cenerini	1	
11	Lavoro nella Pubblica Amministrazione		1	05-mag-21
	Testimonianza 5	Lina Salmon	1	
12	Attività di ricerca, carriera Università	Carlo Alberto Nucci	1	12-mag-21
	Come aprire una P.IVA	Luca Castorina	1	
13			1	19-mag-21
	CHIUSURA DEL CORSO	Eugenia Rossi di Schio	1	

Employability – programma del corso 2020/2021 (ASSPECT 2021).

Competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro

Un altro corso che promuove la employability, e in particolare le soft skills, è intitolato “Le competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro”. Si tratta di un corso che ha riscosso parecchio successo negli anni passati, tanto che nel 2021/22 viene erogato complessivamente 9 volte nei cinque diversi campus di Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. A tenere il corso sono, nella quasi totalità dei casi, psicologi – perlopiù esperti di psicologia del lavoro, come il prof. Marco Giovanni Mariani.

Diversamente dal corso di employability, che ha carattere prettamente informativo, questo corso si propone di mettere in luce le competenze trasversali di ciascun partecipante attraverso l'esperienza diretta. Durante gli incontri vengono svolte esercitazioni di gruppo per consentire agli studenti di applicare attivamente le proprie competenze trasversali per rispondere a situazioni concrete (Unibo Competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro s.d.).

Durante gli incontri emergono alcune competenze trasversali interpersonali e intrapersonali. Le attività proposte agli studenti mettono in luce la loro capacità di analisi e di interpretazione delle situazioni, la capacità di affrontare gli imprevisti e di pianificare. Inoltre viene osservata la capacità di relazionarsi con gli altri all'interno del gruppo e di autovalutazione personale. Molte di queste competenze trasversali vengono testate negli incontri in aula, e parallelamente viene chiesto ai partecipanti al corso di eseguire alcune attività online come il MOOC sulla gestione del cambiamento, o le lezioni sulla piattaforma e-learning per l'autovalutazione delle proprie competenze trasversali.

Il carattere peculiare di questi corsi risiede nella metodologia attiva: le competenze trasversali non vengono insegnate, ma vengono stimulate negli studenti. In un secondo momento sono gli studenti stessi a riflettere sull'esperienza vissuta, così da portare a consapevolezza i propri punti forti e i propri punti deboli, e lavorare per migliorare su questi ultimi.

Imprenditorialità e imprenditività

Il corso di imprenditorialità e imprenditività del prof. Fabio Rizzi ha il duplice obiettivo di aiutare gli studenti a promuovere l'imprenditorialità, cioè le competenze per condurre una propria impresa, e l'imprenditività, cioè la capacità di lavorare con le competenze tipiche dell'imprenditorialità anche all'interno di una impresa non propria. L'idea che sta alla base del corso è che le competenze legate al mondo dell'imprenditoria non siano utili soltanto a chi ha intenzione di aprire una propria attività, ma costituiscano un patrimonio umano utile e auspicabile per qualsiasi professionista.

Durante il corso (Unibo imprenditorialità e imprenditività s.d.) viene richiesto di elaborare un progetto imprenditoriale utilizzando il business model canvas per quanto riguarda l'aspetto della imprenditorialità, mentre sul fronte della imprenditività viene chiesto di redigere una lettera motivazionale, il proprio CV e un annuncio di lavoro. Uno dei punti del programma riguarda anche il "come e dove" trovare opportunità di lavoro: pertanto non si concentra soltanto sugli strumenti dell'orientamento, ma anche sulle informazioni su come muoversi nel

concreto. Gli incontri rimangono perlopiù frontali, con la possibilità di ascoltare le testimonianze di imprenditori, startupper e consulenti di carriera.

Sull'aspetto dell'imprenditorialità, verranno fornite ulteriori informazioni nell'ultima sezione del presente capitolo.

Gli incontri con Lucio Zanca per entrare nella giungla

Dal 2015, presso il Campus di Rimini, si svolge una serie di incontri tenuti da Lucio Zanca, un vero e proprio outsider nel contesto dell'orientamento al lavoro. Lucio Zanca è stato un professionista ad alti livelli nel management dello sport, direttore generale di varie squadre di pallacanestro (tra cui la Virtus di Bologna). Dal 2010 ha cominciato la sua attività di docenza sia in enti di alta formazione, sia in università e in scuole secondarie di secondo grado. L'obiettivo di Lucio Zanca è aiutare gli studenti confusi ad affrontare il mondo del lavoro, che egli denomina "la giungla".

Per supportare gli studenti ad entrare nella giungla, nel corso degli anni Lucio Zanca ha sviluppato e registrato un metodo originale che prende il nome di "SpoilerBox", spiegato nel libro pubblicato con Gribaudo (Zanca 2021).

Il metodo SpoilerBox parte dall'assioma secondo cui progettare la propria carriera in maniera metodica è importante e conduce a risultati più soddisfacenti. La prima fase del processo consiste nella presa di conoscenza circa le proprie competenze e abilità, da sistemare nel box, tenendo presente la distinzione tra soft skills e hard skills, maturate attraverso le esperienze della propria vita. Rileggere la propria esperienza aiuta ogni studente a comprendere quali abilità ha dimostrato di avere nella propria storia personale, permettendogli di costruire un box personalizzato di skills possedute.

In un secondo momento vengono presentate le regole e le dinamiche della giungla, dove è fondamentale imparare da chi ha più esperienza, capire il contesto e guardarsi attorno con attenzione per sopravvivere. La metafora della giungla non è relegata al titolo del libro, ma rimane costantemente la traccia di tutti i capitoli. Molti animali (giraffa, ghepardo, mangusta, elefante, zebra) incarnano alcune qualità che si rivelano preziose per sopravvivere: l'autore elenca queste situazioni per passare il messaggio che ogni competenza può tornare utile ed essere messa a frutto.

Successivamente subentra la fase di immaginazione delle possibilità da intraprendere nella propria carriera: sia attraverso la ricerca di informazioni, sia attraverso la ricerca di nuove vie

che siano di ispirazione. Quando si è trovato un numero sufficiente di strade interessanti, è opportuno prototipare, cioè provare: capire cosa funziona e cosa no, se è una strada da indagare ulteriormente o se cambiarla.

Infine, dopo il prototipo, è necessaria una fase di riflessione in cui si valutano le proprie risorse e le proprie motivazioni per proseguire in mezzo alla giungla.

Il metodo SpoilerBox presenta alcune analogie e alcune differenze con il metodo Design Your Life presentato nel capitolo precedente. È simile la costruzione del percorso per macro-fasi: portare a consapevolezza le proprie attitudini, immaginare vie possibili e prototiparle, e infine rileggere l'esperienza come crescita per l'esperienza successiva. Si assomigliano anche alcuni strumenti, come la mappatura dei 3 lavori perfetti (affine alle 3 Odissee di Design Your Life), o l'uso dei dashboard per controllare i livelli di energia e altre categorie (affine alle attività nel Good Time Journal). Infine, ad un livello più alto, entrambe le metodologie seguono un processo di progettazione della carriera che ricalca le fasi principali del Design Thinking: in questo senso, Lucio Zanca ha il merito di avere portato strumenti nuovi per la progettazione di carriera all'interno dell'Università di Bologna.

Per quanto riguarda le differenze tra i due percorsi, una prima differenza consiste nel periodo osservato per capire le proprie attitudini: mentre SpoilerBox rilegge l'esperienza passata per arrivare a definire un box di competenze, Design Your Life analizza il presente come unica fonte per estrarre i life principles. In secondo luogo, è diverso il peso che i due metodi assegnano alle fasi del processo. Infatti Design Your Life si concentra prevalentemente sugli strumenti per portare le persone alla consapevolezza dei propri principi, risolvendo sbrigativamente la ricerca del lavoro con il consiglio di mostrarsi curiosi e fare domande. Dall'altra parte SpoilerBox assegna egual peso alla fase di consapevolezza e alla fase di ricerca.

L'analogia più grande dei due metodi è che sono nati dall'esperienza diretta durante corsi universitari, e dopo anni di prototipi e aggiustamenti entrambi i metodi hanno portato gli autori a definirli attraverso la stesura di un libro. I corsi universitari differiscono soprattutto per il tipo di incontro: mentre in Design Your Life gli incontri hanno una breve fase di introduzione del facilitatore, e per il resto del tempo sono condotti in team (o individualmente), gli incontri nel corso di Lucio Zanca sono perlopiù frontali e forniscono testimonianze sui temi specifici che di volta in volta seguono la traccia del metodo SpoilerBox.

Associazione Alumni

A dicembre 2020 l'Ateneo di Bologna, in collaborazione con la fondazione Alma Mater, ha istituito la piattaforma online per l'Associazione Almae Matris Alumni (Alumni Unibo s.d.): un network per coloro che hanno studiato – o stanno studiando – presso l'Università di Bologna. L'associazione, fondata nel 2015 e rilanciata a fine 2020, ha il duplice obiettivo di accompagnare *alumnae* e *alumni* nel loro percorso professionale, fornendo contenuti utili e formativi, e al tempo stesso di rafforzare il senso di appartenenza di chi ha studiato (o sta studiando) presso l'Università di Bologna. Benché il rilancio dell'associazione sia recente, nei primi quattro mesi gli iscritti alla piattaforma online sono stati circa 4.500.

L'associazione organizza cicli di incontri e talk per *alumnae* e *alumni*, ma l'aspetto rilevante per la presente ricerca concerne i canali per l'orientamento al lavoro degli studenti Unibo. All'interno della piattaforma online, ogni iscritto può dichiarare se cerca aiuto o offre aiuto. Nel caso in cui offra aiuto, si dimostra contattabile da parte degli iscritti all'associazione per ottenere informazioni più specifiche sull'ambito lavorativo in cui opera.

Si tratta di un vero e proprio servizio di mentoring, dove il mentor accompagna il mentee per circa un anno, con incontri ogni due o tre mesi, e gli fornisce alcune linee guida sulla professione e sull'inserimento nel ruolo lavorativo. Il contatto tra mentor e mentee non è gestito formalmente dall'Associazione AMA: ogni iscritto può contattare liberamente ogni altro iscritto tramite la messaggistica presente sulla piattaforma. Nel caso in cui il numero di iscritti alla piattaforma raggiungesse numeri elevati, sarebbe più probabile trovare una grande varietà di mentor disponibili ad offrire aiuto ai laureandi in cerca di consigli da parte di professionisti. La figura del mentor è differente da quella del tutor e del coach: mentre al tutor e al coach è richiesto di rimanere aggiornati sulle opportunità professionali, il mentor è soltanto un professionista che ha voglia di mettere la propria esperienza al servizio di chi è all'inizio di un percorso professionale. Al momento, la community Alumni e il CETRANS (Centro per le transizioni al lavoro e nel lavoro) stanno collaborando per capire se dare una forma più strutturata al programma di mentoring, e nel caso quale forma adoperare.

Oltre al programma di mentoring, all'interno della piattaforma social è possibile iscriversi (o fondare) dei *chapter*, gruppi di ex studenti o studenti che hanno frequentato lo stesso corso: esiste ad esempio il chapter CLAMDA, il chapter SSLIMIT, e così via. L'obiettivo dei chapter è quello di creare un gruppo dentro all'associazione, organizzando eventi esclusivi per il proprio

chapter, con l'intenzione di dare luogo ad incontri orizzontali con un alto livello di dialogo e confronto.

Infine, sulla piattaforma dell'associazione le aziende possono pubblicare offerte di lavoro che soltanto gli iscritti possono visualizzare.

Poiché la piattaforma che rende possibile questi servizi è stata avviata a dicembre 2020, è ancora presto per valutare l'efficacia dei servizi disponibili, soprattutto per quanto riguarda il mentoring – che rappresenta l'attività associativa più legata all'orientamento in uscita. Sulla bontà del servizio di mentoring influiscono eminentemente due fattori:

- Esternalità di rete: quante più persone si iscrivono alla piattaforma (sia lato studenti, sia lato *alumni*), tanto più sarà probabile, per gli studenti, trovare la figura professionale desiderata;
- Cultura del mentoring: cercare una figura professionalmente esperta non è un'operazione che gli studenti sono abituati a fare, quindi probabilmente è necessario del tempo prima che la richiesta di mentoring diventi una pratica diffusa. Fortunatamente, dal lato degli *alumni* professionisti, coloro che si dimostrano disponibili ad offrire aiuto rappresentano una fascia importante. Al 21 settembre 2021, di circa 6.700 iscritti alla community, vi sono più di 2.800 alumni e alumnae sul cui profilo compare la scritta "Desidero aiutare".

Imprenditorialità per gli studenti: Almacube e KTO

Da quando la Terza Missione è entrata a pieno titolo nella tra le missioni dell'università, la distanza tra università e imprese del territorio si è notevolmente assottigliata. Uno degli esempi più rappresentativi di questo avvicinamento è Almacube, l'incubatore di Startup dell'Università di Bologna, nato dalla collaborazione tra l'Università di Bologna e Confindustria – Area Emilia Centro. Al proprio interno Almacube ha due funzioni distinte: la Innovation Unit (all'interno della quale è compresa Oper, l'unità di open innovation) e la Startup & Spin-off Unit. Entrambe le unità sono nate per promuovere e accompagnare gli studenti nello sviluppo di nuovi progetti, che siano startup o progetti di innovazione incorporati (embedded) all'interno delle attività di altre aziende.

Attorno al mondo dell'imprenditorialità degli studenti si è sviluppata negli ultimi dieci anni una rete densa di attori di spicco: oltre all'università e alle reti di imprese, compaiono investitori e

istituti di ricerca interessati a seguire i giovani nello sviluppo di idee imprenditoriali (o di progetti di innovazione all'interno delle imprese). Nella mentalità degli studenti dell'Università di Bologna sta poco a poco entrando l'idea che la strada dell'imprenditoria sia possibile e attuabile.

Almacube detiene alcuni punti di forza unici all'interno dell'Alma Mater Studiorum. Innanzitutto, come si è detto, ha intorno una rete di imprese che copre quasi tutte le grandi aziende che operano nel territorio di Bologna, perciò ha sviluppato un network con il mondo del lavoro che non era mai stato tanto variegato e numeroso. In secondo luogo, Almacube è una struttura nata prevalentemente per gli studenti: a parte gli spin-off da parte di dottorandi, ricercatori e professori, la maggior parte delle iniziative vedono coinvolti studenti in corso o neolaureati dell'Università. Questo significa che chi conosce il mondo Almacube, anche se non collabora direttamente con le aziende, riesce a costruirsi un'idea accurata del mondo del lavoro nella Città Metropolitana di Bologna. In terzo luogo, data la presenza di investitori nel network di contatti di Almacube, vi è una disponibilità economica che permette di mantenere infrastrutture, servizi e personale ad alto livello.

Di norma gli studenti arrivano a presentare la propria startup ad Almacube dopo avere intrapreso programmi di formazione presso l'unità di processo del Knowledge Transfer Office (KTO) per startup e spin-off. Tale unità di processo rappresenta il lato più interessante della ricerca per quanto riguarda l'orientamento in uscita, perché i programmi nati per preparare gli studenti all'imprenditorialità sono sempre più strutturati e ricchi di argomenti. L'obiettivo iniziale di dare una sommaria preparazione imprenditoriale agli studenti dell'Università di Bologna interessati a fare impresa ha generato strumenti e metodologie che si sono rivelati utili anche al di fuori del confine imprenditoriale.

Per aiutare gli startupper nelle prime fasi di sviluppo del prodotto e di business model, sono realizzati programmi di accensione imprenditoriale (PDAI), hackathon, business game. Inoltre viene fornito uno spazio (Almalabor) dove prototipare rapidamente i prodotti grazie all'ausilio di attrezzi di falegnameria, di uso del metallo e di stampanti 3D. Presso Almalabor sono presenti tecnici in grado di coprogettare e supportare le idee degli startupper. Il Knowledge Transfer Office organizza anche Startup day, un evento di grande risonanza dove non partecipano solo gli studenti che intendono presentare una startup, ma anche gli studenti che intendono aiutare gli startupper, chiamati player. Anche in preparazione allo Startup day vengono organizzati

incontri di formazione per supportare player e startupper e per aggiustare il tiro durante le prime fasi delicate.

Mentre Almacube è un'organizzazione esterna all'Università di Bologna, il Knowledge Transfer Office è interno all'Università di Bologna: è compreso nell'area ARTEC (Area Rapporti Imprese, Terza Missione E Comunicazione). È importante sottolineare questo aspetto perché significa che l'Università di Bologna sta sviluppando al proprio interno competenze e programmi specifici per preparare gli studenti all'imprenditorialità. Per ora la formazione riguardo alle competenze imprenditoriali è appannaggio dei pochi interessati al mondo startup, ma nel momento in cui si volesse espandere l'area degli studenti da formare in questo ambito, l'Università di Bologna avrebbe già i contenuti e le persone per farlo. Giusto per rendere l'idea, nel mondo startup afferiscono (tra Almacube e KTO) circa 70 professionisti in grado di erogare formazione specifica per accompagnare gli studenti allo sviluppo di una nuova impresa.

CAPITOLO 4 – INDIVIDUAZIONE DEI BISOGNI

INTERVISTE AGLI ATTORI COINVOLTI NELL'ORIENTAMENTO IN USCITA



Il presente capitolo descrive la seconda fase del processo di Design Thinking, vale a dire la ricerca e l'individuazione dei bisogni degli attori coinvolti nell'ambito dell'orientamento in uscita. Nel processo del doppio diamante presentato nel capitolo sul metodo, questa fase è rappresentata dal secondo triangolo: si tratta di una fase convergente perché mira alla definizione di alcuni bisogni principali a cui dare una risposta. Dal punto di vista progettuale non sarebbe utile avere una gamma troppo abbondante di bisogni, perché significherebbe non sapere a quali bisogni è opportuno dare una risposta prioritaria. Poiché il Design Thinking ha per i problemi complessi un approccio human-centered, basato sulle persone, l'indagine dei bisogni è stata condotta prevalentemente attraverso lo strumento dell'intervista.

L'intervista è uno strumento di ricerca potente, soprattutto nella fase di needfinding, perché è aperta al confronto e perché è svolta in diretta, perciò consente di osservare immediatamente le reazioni degli intervistati. Circa il confronto, l'intervista permette di chiedere molte volte il perché delle cose, e più in generale permette di andare a fondo su questioni che l'intervistato ha solo accennato e per il progettista si rivelano di particolare interesse. Alla possibilità di andare più a fondo si aggiunge l'immediatezza della diretta, che porta gli intervistati a lasciare segnali più visibili sul loro modo di vedere la situazione: le frasi sono pronunciate senza essere ponderate a fondo, le espressioni facciali non sono sempre controllate e, se si instaura una buona complicità tra intervistatore e intervistato, è anche possibile raggiungere un buon livello di

spontaneità. Pertanto le interviste consentono di andare a fondo nei problemi, in modo da analizzarli più da vicino possibile.

Le interviste sono state condotte con tre categorie principali di stakeholder: gli studenti o neolaureati (fino a 5 anni dalla laurea), i professori, e il personale dell'Università di Bologna che lavora nell'ambito dell'orientamento in uscita (quindi non solo le orientatrici, ma anche altri soggetti coinvolti). Per ciascuna di queste categorie sono stati sviluppati dei modelli di domande per condurre un'intervista semistruutturata, ma durante le interviste è stato opportuno non rimanere troppo attaccati alle domande, proprio per avere la possibilità di andare più a fondo nei problemi. Successivamente, dalle interviste sono state estratte frasi significative che rivelano un *insight* interessante (un'idea, un'opinione, una scoperta, una confessione, una delusione, una storia...). Dagli insight è stato possibile estrarre i bisogni principali.

I bisogni di studenti e neolaureati

Studentesse, studenti, neolaureate e neolaureati costituiscono la prima categoria verso cui rivolgersi perché sono i protagonisti dell'orientamento in uscita, cioè gli utenti per i quali i servizi di orientamento vengono progettati ed erogati. In tutto sono state condotte 20 interviste online, ciascuna di circa un'ora: il campione delle interviste non è quindi particolarmente elevato. A tal proposito è importante fare una considerazione di tipo metodologico: nel momento in cui si investigano i bisogni delle persone, la profondità (qualità) è più importante dell'estensione (quantità) dei soggetti coinvolti. Usare strumenti quantitativi (cosa che è stata fatta in un momento successivo del processo) aiuta a raccogliere i dati, ma i dati sono ontologicamente diversi dai bisogni, perché misurano parametri decisi dai progettisti, mentre invece i bisogni sono anzitutto ricercati dai progettisti (non decisi a priori) e sono difficili da misurare, perché dipendono dalle percezioni delle singole persone. Per questo motivo, nella fase di needfinding, una intervista ha più valore di molti questionari, perché permette di andare più a fondo nella ricerca dei bisogni delle persone.

Le tracce delle domande per neolaureati e per studenti differiscono perché ai neolaureati è possibile fare più domande di rilettura del proprio percorso. Da una parte i neolaureati non hanno più un ricordo tanto nitido dell'università, dall'altra hanno un ricordo sufficientemente fresco per fare mente locale su quello che è stato il loro percorso.

Domande per i neolaureati

- Che lavoro fai ora?
- Qual è stato il tuo percorso per trovare lavoro? Cosa hai studiato?

- Credi che il lavoro che fai adesso sia coerente con il tuo carattere e i tuoi interessi?
- Quanto è stato semplice il processo di cercare e trovare questo lavoro?
- Cosa “usi” di quello che hai studiato?
- Ti chiediamo di ripensare al tuo percorso universitario. Ci sono stati momenti particolarmente utili per capire che cosa volevi fare dopo l’università? (incontri, esperienze, momenti di illuminazione vari esterni all’università...) Che cosa in particolare ti ha colpito?
- Quando hai capito che quella era / non era la tua strada, cosa hai fatto per esserne sicuro? E dopo?
- Hai avuto modo di valutare altre opportunità rispetto a quello che fai, e in che modo? Cosa hai scartato e perché?
- Quanto l’università ti ha aiutato a sviluppare le competenze necessarie per quello che fai? Come il tuo corso di studi ti ha supportato?
- Quali sono le tue attività principali? Le competenze necessarie per quello che fai?
- Quanto è stata progettata la scelta del tuo piano di studi? Da quali criteri è stata guidata?
- All’università, eri già a conoscenza delle opportunità presenti rispetto al tuo corso di studio?
- Alla luce di quello che fai ora, cambieresti il tuo piano di studi?
- Se tu potessi decidere il modo in cui l’università aiuta gli studenti a trovare lavoro, cosa consiglieresti?

Domande per gli studenti

- Cosa studi?
- Come sei arrivata/o a scegliere questo corso universitario? Avevi in mente altri corsi di laurea quando ti sei immatricolata/o? Perché li hai esclusi?
- Credi che il tuo percorso universitario sia compatibile con il tuo carattere e i tuoi interessi?
- Quanto spazio hai per personalizzare il tuo piano didattico?
- Come progetti il tuo piano di studi e quali criteri ti guidano nella scelta degli esami da sostenere?
- Al momento sei a conoscenza delle opportunità di lavoro che avrai quando sarai laureata/o?
- Se tu tornassi indietro, sceglieresti lo stesso corso di studi all’università? Sceglieresti gli stessi esami opzionali?

A ciascuno studente/neolaureato è stato chiesto di poter registrare l’intervista per uso scientifico e in modalità anonima. In un secondo momento le interviste sono state trascritte su documenti Word, per rileggerle e commentarle assieme al gruppo di ricerca (prof. Vignoli, prof.ssa Dosi e Roberta Lozzi) discutendo su quale fosse il bisogno emerso da certe frasi. Nelle due pagine successive sono riportate alcune frasi significative per l’individuazione dei bisogni di studenti e neolaureati, trascritte originalmente e senza modifiche.

Soprattutto mi sono reso conto di una cosa: fino a quel momento probabilmente non riuscivo a vedere la componente pratica di quello che studiavo. Cioè vedevo formule su formule, cose che funzionavano e che si dovevano fare così perché si facevano così.

Io sono dell'idea che ognuno dovrebbe fare un esame che non c'entra nulla perché bisogna guardare al di fuori del proprio orto. Spesso ti chiedono di essere multidisciplinare, ma poi manca l'occasione per essere multidisciplinare.

È stato importante secondo me connettere tutti i vari pezzettini del puzzle dei vari esami fatti, che non è stato immediato. Questa connessione sono riuscita a farla una volta entrata nel mondo del lavoro. Ho passato vari ruoli che mi hanno aiutata a fare il collage dei vari pezzettini. Il ruolo che ricopro adesso è un po' un fare da ponte ai vari pezzettini del puzzle.

Ho detto di no alla consulenza perché sei sfruttato e poi avevo dei feedback negativi di amici che erano usciti uno o due anni prima di me e venivano sfruttati.

E poi un ragionamento fiscale: operativamente cosa devi fare dopo la laurea. Cosa vuoi dire aprire la partita IVA? Come leggere una busta paga? Che tasse devi pagare? Se ci sono delle agevolazioni fiscali per i ragazzi... Poi cosa succede, che la gente lavora gratis.

È sicuramente importante la pianificazione del corso di studi e degli esami, però non lo vedo come fondamentale. Non credo che se tu dovessi sbagliare quello ti crolli il mondo, almeno questa è stata la mia esperienza.

La maggior parte dei professori, non avendo lavorato lo sa fino ad un certo punto da un lato pratico quali opportunità ci sono

Sperimentare è alla base di tutto. In triennale non era obbligatorio ma l'ho fatto lo stesso, alla magistrale per forza.

Ognuno si deve costruire il proprio concetto di, non so come dire, più che successo, di soddisfazione. Deve trovare una risposta a quella domanda lì... dopo veramente si fa capire cosa vuoi fare da grande. A quali cose dai valore, per sintetizzare: c'è chi risponderà i soldi, c'è chi risponderà le persone, c'è chi risponderà che vuol fare otto ore e poi fare cadere la penna perché fa delle altre cose

Io ho capito cosa mi piace facendo delle materie specifiche e sperimentando. Se mi avessero preso al primo anno e mi avessero detto "disegna la tua carriera" io avrei chiuso baracca e burattini e sarei tornata a casa in lacrime dicendo "non so che far della mia vita". Secondo me finché non provi è difficile programmarti.

Dai docenti ho avuto spesso informazioni errate. È come se la visione universitaria delle cose sia fuorviata dalla realtà delle aziende.

Mi è sempre piaciuto questo mondo, da piccolo mi emozionavo a vedere il Gran Premio di Formula 1

Forse non sono stata molto brava, dovevo muovermi prima ma volevo cercare con calma quello che mi piaceva, mi sentivo anche in colpa a non fare colloqui dove non mi piaceva ma volevo anche un po' godermela e far un paio di vacanze.

Arriva un punto della tua carriera universitaria in cui bisogna avere individuato la propria direzione, o comunque è quello il tuo fine, e quindi devi cominciare a lavorare perché almeno l'ultima parte della tua carriera sia dedicata a sviluppare gli strumenti necessari per quel tipo di carriera

Penso che Unibo dia conoscenze di base molto buone e vedo la differenza tra chi tra i miei colleghi ha la preparazione di Unibo e chi da altri atenei.

Io ringrazio sicuramente i progetti di gruppo. La cosa più importante in assoluto sono i progetti di gruppo perché ti danno la percezione del lavoro con gli altri.

Prima sapevo che le possibilità erano tante, ma non sapevo esattamente quali. Io non ero mai entrato in un'azienda quindi non conoscevo nessuna dinamica aziendale

Secondo me una cosa fondamentale davvero sarebbe quella di far sperimentare l'azienda. Cercare di prendere finanziamenti anche da aziende disponibili a far vedere il mondo sia a chi deve scegliere cosa fare sia a chi è magari nella magistrale per vedere qualcosa un po' più nel dettaglio. A me quella che davvero è mancata è la concretezza

Io sono dell'idea che ognuno dovrebbe fare un esame che non c'entra nulla perché bisogna guardare al di fuori del proprio orto. Spesso ti chiedono di essere multidisciplinare, ma poi manca l'occasione per essere multidisciplinare.

È stato importante secondo me connettere tutti i vari pezzettini del puzzle dei vari esami fatti, che non è stato immediato. Questa connessione sono riuscita a farla una volta entrata nel mondo del lavoro. Ho passato vari ruoli che mi hanno aiutata a fare il collage dei vari pezzettini. Il ruolo che ricopro adesso è un po' un fare da ponte ai vari pezzettini del puzzle.

Ho detto di no alla consulenza perché sei sfruttato e poi avevo dei feedback negativi di amici che erano usciti uno o due anni prima di me e venivano sfruttati.

E poi un ragionamento fiscale: operativamente cosa devi fare dopo la laurea. Cosa vuol dire aprire la partita IVA? Come leggere una busta paga? Che tasse devi pagare? Se ci sono delle agevolazioni fiscali per i ragazzi... Poi cosa succede, che la gente lavora gratis.

È sicuramente importante la pianificazione del corso di studi e degli esami, però non lo vedo come fondamentale. Non credo che se tu dovessi sbagliare quello ti crolli il mondo, almeno questa è stata la mia esperienza.

Se tornassi indietro non rifarei informatica. Però me ne sono reso conto alla fine e non me la sono sentita di cambiare.

Bisognerebbe avere informazioni: nomi di aziende

Però se ti conosci e sai perlomeno dove non andare perché non ti troveresti bene per le caratteristiche che hai. Ecco una cosa che mi ha dato è cercare di capire i propri punti di forza e i punti di debolezza che possono aiutarti a scegliere in maniera molto più accurata.

Sperimentare è alla base di tutto. In triennale non era obbligatorio ma l'ho fatto lo stesso, alla magistrale per forza

L'università onestamente l'avevo scelta un po' a caso, non avevo quegli amori da farmi dire questa è la mia vita. In triennale quello di comportamento organizzativo è stato il primo esame che mi ha fatto capire che fra tutti i settori quello organizzativo era quello che più mi piaceva.

ci sono i momenti in cui ti orienti con tutte le aziende ma vai in Fiera e non sai neanche chi sei. Vedi tutte queste aziende, questi nomi, dai dei curriculum a caso, o almeno questa è stata la mia personale esperienza.

C'era consapevolezza che c'erano tante opportunità, non c'era consapevolezza di quali fossero le opportunità precisamente.

Le cose più negative sono sempre scaturite dal formalismo, dall'istituzionalità, dal non potersi parlare in faccia

Un corso per l'orientamento si dovrebbe occupare principalmente dell'aspetto motivazionale

Giurisprudenza forse è stata una scelta sbagliata, volevo fare il giornalista e vedendo i giornalisti che mi interessano sono laureati in giurisprudenza. Mi sono reso conto che la figura del giornalista l'avevo idealizzata, mi piaceva l'idea di essere un giornalista più che esserlo.

Dopo la laurea ho iniziato un dottorato in Francia, controlli automatici. È stata una scelta molto elaborata, ci ho rimuginato per mesi, ho parlato con persone... ma ho fatto una scelta del ca**o.

Siccome i primi due mesi son stati "oddio dove sono finita, non capisco niente, con chi devo parlare" qualche esperienza in più prima della laurea sarebbe stata utile, anche semplicemente dei progetti di affiancamento con le aziende per capirne meglio le dinamiche.

Devi un po' conoscere te stesso e capire dove fitti meglio perché dipende tantissimo dal settore cioè da dove vuoi andare

Non capivo se ero infelice per il piano di studi o per motivi personali. Ho scoperto per entrambi. Però me ne sono reso conto alla fine, mi mancavano pochi esami, avevo una buona media, la borsa di studi... non me la sono sentita. Anche perché l'informatica garantisce un lavoro

Manca informazione più che formazione all'interno dell'università. Diversi casi studio, diverse aziende, diverse situazioni sociali

A me una cosa che è servita tantissimo è stata muovermi nel mondo delle professioni e studiarne i job title per capire le competenze richieste, muovermi e capire il mercato.

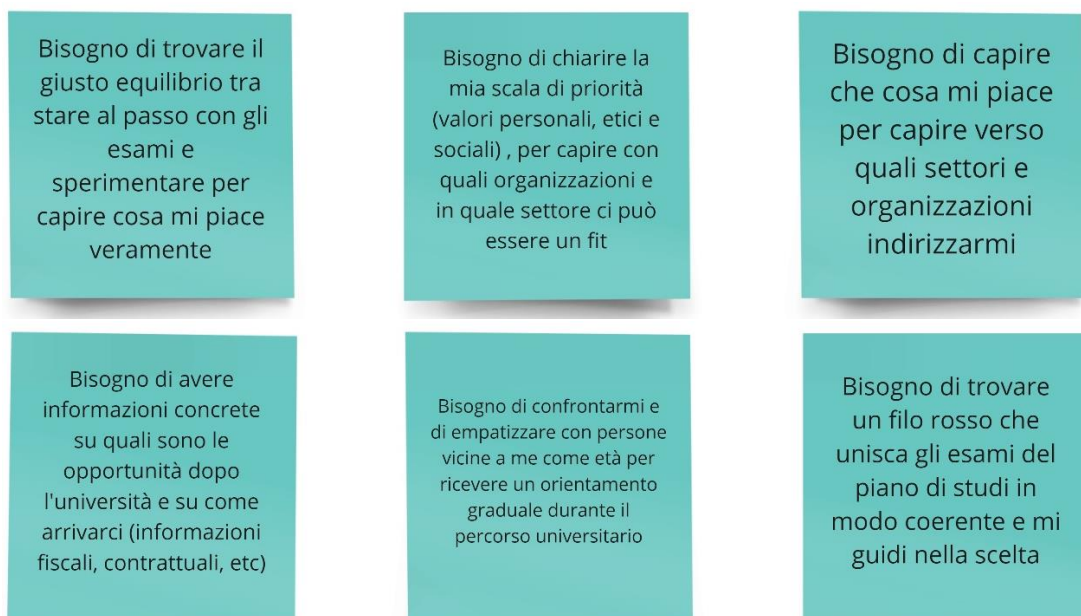
Io l'ho vissuta sinceramente con una gran pressione l'università, cioè pressione di fare molto bene e fare molto in fretta. Vivendola così è chiaro che quando me la sono tolta è stato molto bello, anche perché per quanto ti possa piacere un corso di laurea, ci sono sempre delle cose che sei costretto a studiarle e mandartele giù

Tutte le frasi più rilevanti (circa 200 per studenti e neolaureati) estrapolate dalle interviste sono state copiate e incollate in una mappa del programma Miro, in modo da averle racchiuse in un'unica cornice. Successivamente è stata operata una sintesi per generare dei cluster di frasi che riguardassero lo stesso bisogno. Il risultato della classificazione delle frasi in categorie ha portato all'individuazione di sei bisogni principali da parte di studenti e neolaureati:

1. L'esperienza sul campo è riconosciuta come fondamentale per capire se le assunzioni sulle proprie attitudini e aspirazioni sono veritiere oppure no. Dall'altra parte, all'esperienza professionale si contrappone nella maggior parte dei casi la necessità di rimanere al passo con il proprio corso di studi: con la frequentazione delle lezioni e le sessioni di esami. Il bisogno è quindi conciliare esami e prime esperienze professionali, trovando un equilibrio che non costringa a scegliere una delle due attività.
2. Uno degli intervistati ha risposto che per capire cosa si vuole "fare da grandi" è importante capire "a quali cose dai valore, per sintetizzare: c'è chi risponderà i soldi, c'è chi risponderà le persone, c'è chi risponderà che vuol fare otto ore e poi fare cadere la penna perché fa delle altre cose". Anche altri intervistati hanno avanzato ragionamenti simili, lasciando emergere il bisogno di stilare la propria gerarchia di valori: questa aiuta soprattutto per vedere se i propri valori sono compatibili con i valori dell'organizzazione in cui si lavora.
3. Arrivare a capire le proprie inclinazioni a livello professionale è un'esigenza sentita in maniera molto forte, soprattutto da chi non ha un'idea chiara di quale lavoro vuole fare. Capire "che cosa mi piace" è un primo passo per scegliere di indirizzarsi verso un ruolo professionale, un'organizzazione o un settore merceologico.
4. Un aspetto che genera molta preoccupazione, soprattutto negli studenti, è la mancanza di informazioni concrete sulle modalità per vagliare le possibilità lavorative (dove cercare lavoro). Parallelamente è sentito il bisogno di avere informazioni sui tipi di contratto e sugli aspetti fiscali del lavoro, che consentirebbero di avere gli strumenti per valutare più ponderatamente un'offerta di lavoro.
5. In generale c'è una buona stima verso i docenti universitari dal punto di vista della formazione ricevuta, ma dal punto di vista dell'informazione sul mondo del lavoro la fiducia verso i docenti è scarsa, se non nulla. Parte di questa sfiducia è dovuta ai pregiudizi degli studenti ("La maggior parte dei professori, non avendo lavorato, lo sa fino ad un certo punto da un lato pratico quali opportunità ci sono"), parte all'esperienza diretta ("Dai docenti ho avuto spesso informazioni errate. È come se la visione

universitaria delle cose sia fuorviata dalla realtà delle aziende”). A questo si aggiunge che quasi tutti gli studenti intervistati non hanno usufruito dei servizi di orientamento dell’università: perciò la maggiore fiducia è riposta nelle persone della stessa età o poco più grandi, che hanno già avuto qualche esperienza.

6. Infine, il sesto bisogno individuato concerne la volontà di fare *sensemaking* rispetto al proprio piano di studi: domande del tipo “perché sto facendo questi esami, a cosa mi serviranno, perché sono strutturati in quest’ordine”. Avere consapevolezza del pensiero che sta dietro agli esami obbligatori del piano di studi aiuta a non vivere passivamente l’università, ad avere più motivazione e soprattutto ad avere un’idea più chiara delle possibilità professionali che gli esami offrono.



I sei bisogni degli studenti sono la base di partenza per la progettazione di nuove soluzioni per l’orientamento in uscita. Tra le attività elencate nel capitolo precedente, organizzate all’interno dell’Università di Bologna, è possibile trovare soluzioni messe in atto dall’ateneo per rispondere ad alcuni dei sei bisogni: è per questo motivo che è stata condotta l’analisi interna, perché molte risorse sono già presenti e chi progetta sistemi complessi deve esserne a conoscenza.

Per quanto riguarda la progettazione, i bisogni degli studenti hanno un peso maggiore rispetto ai bisogni di professori e professionisti dell’orientamento, perché gli studenti sono i destinatari del servizio di orientamento e perché l’università ha come prima missione la formazione degli studenti.

I bisogni dei docenti

Nel processo di orientamento in uscita i professori rivestono un ruolo rilevante per tre motivi. Innanzitutto sono la categoria a più stretto contatto con gli studenti: nessuno è costretto ad avere rapporti con il servizio di orientamento, né a partecipare alle attività extra-curricolari, ma tutti gli studenti sono tenuti a dare esami e, nella maggior parte dei casi, traggono vantaggio a seguire le lezioni. In secondo luogo, la formazione impartita dai professori è spesso la prima (e forse l'unica) prospettiva che gli studenti ricevono riguardo un certo ambito: ad esempio, le nozioni apprese durante il corso di logistica industriale con un determinato professore sono per molti studenti l'unica visuale sul mondo della logistica. La possibilità di descrivere mondi nuovi agli studenti è per i professori una responsabilità e un potere, soprattutto se rapportata alla scelta lavorativa, perché fare appassionare uno studente a una materia (o fargliela odiare) ha probabilmente ripercussioni sulle sue future scelte professionali. In terzo luogo, soprattutto durante i corsi di laurea magistrale, gli studenti possono essere a stretto contatto con i professori per la redazione della tesi, per progetti su temi di ricerca o per altre iniziative: la fine del percorso universitario è un periodo in cui gli studenti sono generalmente più a stretto contatto con alcuni professori, e dall'altra parte è il periodo in cui sono chiamati a prendere decisioni per il loro futuro professionale. Data questa concomitanza di fattori, è naturale che alcuni studenti si ritrovino a parlare con i propri docenti del proprio futuro.

I docenti presso l'Università di Bologna sono 2.842, circa uno ogni 30 studenti, anche se non sussiste lo stesso rapporto tra i vari corsi di studi. Nel corso del progetto DYLMIC sono stati intervistati 8 professori dell'ambito tecnico-scientifico per investigarne i bisogni e per conoscerne il modo con cui affrontano l'orientamento in uscita degli studenti. Due elementi saltano subito all'attenzione durante le interviste ai docenti:

1. Rispetto agli studenti, che hanno necessità e opinioni simili riguardo a certi aspetti del percorso accademico, i docenti hanno bisogni ed opinioni molto diversi tra di loro, a volte addirittura opposti. Benché il campione degli intervistati sia ridotto, su alcuni temi (come orientare gli studenti, come relazionarsi con i tesisti, l'utilità del tirocinio, il ruolo dei docenti nell'orientamento degli studenti) permane una radicale divergenza di intenti e di prospettive. Nonostante questo, è possibile trovare alcuni elementi comuni alla maggior parte dei docenti.

2. I docenti hanno una conoscenza scarsa (a volte nulla) dei servizi di Placement e Orientamento: hanno opinioni in merito a come dovrebbero funzionare, ma nella maggioranza dei casi non ne conoscono né le persone né le attività. Data la responsabilità che i professori rivestono nell'orientamento in uscita degli studenti, un'area di opportunità potrebbe essere quella di fare conoscere ai docenti i servizi che l'università offre non solo per Orientamento e Placement, ma in generale per le iniziative inerenti all'orientamento in uscita.

Domande per i docenti

- Partiamo con una breve panoramica. Sappiamo che lei insegna [materia] all'Unibo. Insegna da altre parti? Ha altre attività extra universitarie? Fa ricerca?
- Quando interagisce con gli studenti, fa riferimento a possibili scenari lavorativi futuri per gli studenti? E se sì:
 - come lo fa?
 - richiama degli esempi / di che tipo (ad esempio professionisti, racconti di esperienze e professionali, racconti di interazioni con aziende, video, inviti, tipologia di professioni diverse, tipologia di ruoli in azienda, ...)? Quali? Perché li ritiene utili? Come li sceglie?
- Fa dei richiami a professioni specifiche? E se sì:
 - come lo fa?
 - richiama degli esempi? Quali? Perché li ritiene utili? Come li sceglie?
- Ha ricevuto domande di sostegno da parte di studenti per essere indirizzati nel proprio percorso? Se sì, come li aiuta?
- Le chiederei di pensare se le è mai capitato di interagire con studenti che si trovano in fasi diverse del loro percorso universitario (es, triennale/ magistrale, neolaureati, ...) e pensare se e come cambia la sua modalità di approccio (sempre rispetto all'orientamento di carriera). Cosa mi può dire di questo?
 - cambiano i modi in cui supporta gli studenti?
 - secondo lei cosa è che rende significativa questa differenza? (es. età, esperienza, maturità, motivazione, tipo di corso di laurea, ...)
- Come cambia la relazione tra studenti e tesisti?
- Le è mai capitato di ricevere richieste da aziende o istituzioni rispetto a studenti per tirocini o assunzioni? Quanto ritiene importante che un professore abbia legami diretti col mondo delle aziende? Lei che tipo di contatti ha con le aziende? Quanti ne ha? In base a che cosa sceglie se collegare uno studente a una certa azienda?
- In seguito alle diverse interviste effettuate ad ex studenti è emerso il ruolo fondamentale che riveste il tirocinio all'interno della formazione dello studente, in quanto ponte tra mondo universitario e lavorativo. Lei quanto crede nell'utilità del tirocinio?
- Che funzione dovrebbero avere Orientamento e Placement dell'Università secondo lei? In che modo potrebbero integrare con i singoli corsi di studio? Quali strumenti dovrebbero dare, che i corsi universitari non danno?

A ciascun docente è stato chiesto di poter registrare l'intervista per uso scientifico e in modalità anonima. La durata media di un'intervista è di circa un'ora, come per studenti e neolaureati. In un secondo momento le interviste sono state trascritte su documenti Word, per rileggerle e

commentarle assieme al gruppo di ricerca (prof. Vignoli, prof.ssa Dosi e Roberta Lozzi) discutendo su quale fosse il bisogno emerso da certe frasi. Nella pagina successiva sono riportate alcune frasi significative pronunciate dai docenti, trascritte originalmente e senza modifiche. In tutto sono state raccolte circa 180 frasi significative per ottenere degli insight dalle interviste. Per quanto riguarda i docenti, parlare di bisogni rispetto all'orientamento in uscita può essere fuorviante. Mentre per gli studenti ricevere un orientamento è un effettivo bisogno, per i docenti fornire orientamento non lo è: quasi tutti i professori desiderano in qualche modo aiutare gli studenti, ma nessuno ha la necessità di farlo. Pertanto è importante specificare che quando si parlerà di bisogni dei professori nelle prossime pagine, si intenderanno i bisogni soddisfacibili da parte dell'università e da parte degli studenti per fornire un migliore orientamento in uscita.

[Il tirocinio] Sarebbe un'esperienza importante per uno studente. Noi docenti diciamo "si vabbè ma sono competenze che poi si faranno quando andranno nel mondo del lavoro", e quindi mettiamo dei corsi in contrapposizione con il tirocinio, quindi il numero di studenti che fanno tirocinio è basso

Mi capita di andare in certe classi e raccontare la mia esperienza, e mi aspetto di avere delle domande alla fine, e invece nessuna domanda... quello credo che sia più un fattore culturale che altro

Nelle business schools è chiaro a tutti che trovare lavoro è l'obiettivo, nelle università trovare lavoro dipende da quanto una persona è disposta a chiedere e a capire che è il momento giusto per cominciare a chiedere

Alcune cose si imparano sul campo, ma per altre cose devi avere in testa una modellistica e qualcuno che te la insegna. Cioè se vuoi costruire un ponte devi per forza fare tecnica delle costruzioni, non ti basta andare sul campo

Millennial e Generazione Z hanno un problema. Siccome tutto è a disposizione sul web hanno un livello di curiosità molto bassa. Quindi quando cercano un lavoro non sono curiosi. È importante cercare di capire le cose strane, perché l'innovazione viene dalla stranezza. Chi sviluppa sa benissimo che in una gaussiana l'innovazione non viene dal centro ma dalle code. E quindi sono le code quelle che io devo guardare.

Considerate che avere studenti in tirocinio e tesi, in particolare studenti magistrali, è estremamente oneroso dal punto di vista del tempo. Considerate che noi come docenti siamo valutati prevalentemente per il tipo di ricerca che facciamo, cioè per il numero di pubblicazioni, per cui se in un anno segue 40 studenti magistrali ho zero tempo per scrivere. Ciascuno di noi si fissa un obiettivo per studenti in tirocinio e tesi, lo ad esempio per la magistrale ho dei miei obiettivi annuali che non supero, per cui se ho già raggiunto i miei obiettivi non ne prendo più, perché so che altrimenti toglierei molto tempo per altro.

A volte i ragazzi sono timidi, non perché non sono curiosi ma perché devono ancora farsi le ossa.

Un corso di orientamento lo metterei all'inizio della magistrale. Contenuti: Matching tra aspirazione, carattere e contesto. Global trends, future trends... Lo studente dovrebbe essere reso edotto su come potrebbe andare il mondo tra 20 anni. Un gruppo di docenti potrebbe dare un contributo molto interessante su questo.

Cerco di seguire più studenti triennali perché è un momento poco considerato e gli va dato più valore quindi ci tengo, in magistrale ci sono i miei colleghi che seguono.

Nella triennale è come se fosse alla fine del liceo. Quello che faccio adesso è invece molto pratico: in x mesi tu devi essere da qualche parte perché questo è il tuo obiettivo

L'ateneo ha la funzione di creare una relazione tra studente e imprese. Poi i professori devono intervenire in quella relazione, per supportare gli studenti in quel tirocinio e in quella tesi

Un buon docente deve fare anche ricerca perché altrimenti insegna cose vecchie.

Sento il dovere istituzionale di dover far fare molte tesi.

uno dei problemi principali di chi comincia a lavorare non è che non ha competenze tecniche, ma che ci mette un sacco di tempo a capire dove è andato. Invece in azienda bisogna essere veloci, oggi soprattutto

Certe volte i ragazzi ti domandano: "lei avrebbe una tesi, un contatto con un'azienda?" Che domanda è? La prima domanda è: che vuoi fare, dove sei, dove ti vuoi muovere, delle cose che abbiamo fatto cosa ti è piaciuto di più, dove ti vedi 10 ore al giorno a fare quello dalla mattina alla sera perché ti piace. Anche farsi domande è una cosa importante.

il problema non è trovare un lavoro, ma è trovare il lavoro più vicino alle tue caratteristiche, e questo non lo puoi fare nessuno per te. Quindi grande lavoro sulla consapevolezza, grande lavoro per far capire che cosa ha senso fare, ma poi ti devi muovere tu.

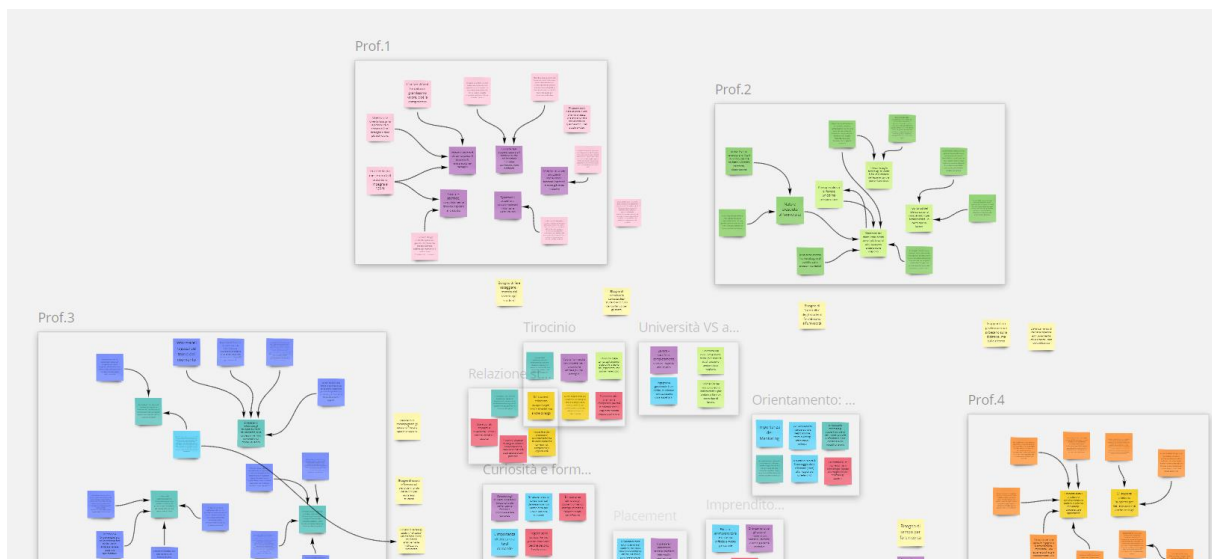
Per me l'università non dovrebbe fare il placement. L'università dovrebbe dare l'opportunità ai ragazzi di capire che cosa hanno voglia di fare, non credo nel placement universitario perché è troppo generico,

...in modo che gli studenti capiscano il grande cambiamento che tutti devono soffrire nel momento in cui lasciano l'università... è un trauma

Ogni scuola vorrebbe avere la sua struttura di placement. Vedo molto più facile inserire nei percorsi di studi quelle cose di cui parlavo prima, renderli praticamente obbligatori e li metterei negli ultimi anni

il percorso ottimale se uno potesse mettere da parte anni e anni di percorso di laurea sarebbe fermarsi dopo la triennale e vedere cosa ti è piaciuto di più di quello che hai fatto. Avendo al fianco un mentor a cui ti puoi rivolgere e chiedere quello che non capisci

Il processo di estrazione dei bisogni dalle interviste ai docenti ha richiesto una maggiore elaborazione rispetto ai bisogni degli studenti, benché le frasi significative fossero meno (circa 180), perché il linguaggio adoperato è formale e perché, come già detto, vi sono ampie divergenze di vedute. Le frasi più rilevanti sono state trascritte su Miro e accorpate per docente. In un secondo momento sono stati individuati i temi principali e per ciascun tema sono state enunciate le diverse visioni dei professori, in modo da capire quale fosse il punto fondamentale dietro alla divergenza di opinioni. In figura è mostrata una sezione della mappa in Miro, per rendere l'idea del processo seguito nell'individuazione dei bisogni.



Al termine del processo di indagine e sintesi delle interviste, sono stati individuati quattro bisogni principali da parte dei professori nel contesto del supporto agli studenti.

- Il primo e più importante bisogno scaturisce dal metodo di valutazione per i docenti. Poiché la valutazione dei docenti si basa essenzialmente sulle attività di ricerca, e negli ultimi anni parzialmente sulla didattica, i docenti non hanno nessun incentivo ad accompagnare gli studenti verso il mondo del lavoro: vivono questa attività come una specie di volontariato nei confronti di studenti che chiedono espressamente aiuto. Inoltre, poiché il dialogo con gli studenti sottrae tempo alla ricerca, molti professori lamentano la mancanza di tempo per seguire gli studenti come vorrebbero, a causa delle stringenti attività di ricerca. Il bisogno che nasce da questa tensione è quello di trovare un sistema di valutazione che, oltre all'attività di ricerca e sulla didattica, si basi anche sull'interazione con gli studenti.
- La seconda necessità nasce dalla frustrazione di percepire una platea di studenti poco interattivi nel corso delle lezioni. Alcuni docenti desiderano più dialogo durante le

lezioni e ipotizzano che gli studenti non intervengano per timidezza o per mancanza di curiosità: l'assenza di dialogo genera nei docenti una sensazione di delusione che li disincentiva a mostrarsi bendisposti verso i singoli studenti che, a fine lezione o al colloquio individuale, chiedono consiglio sulle future possibilità professionali. Il bisogno dei professori è quindi di sentirsi più stimolati dagli studenti durante le lezioni.

- Un'altra tematica riguarda la conoscenza che i docenti hanno degli studenti: poiché i professori hanno la percezione di non conoscere gli studenti da un semplice colloquio, si dimostrano restii a dare informazioni o indirizzi di carriera. La situazione cambia radicalmente se gli studenti in questione fanno un tirocinio con i professori, o seguiti dai professori. Quando un docente vede uno studente "all'opera", si sente maggiormente legittimato a fornire consigli e indirizzi di orientamento.
- Il quarto bisogno principale dei docenti riguarda la distanza tra il mondo accademico e il mondo del lavoro in rapida evoluzione. Per certi versi, alcuni docenti sono restii a parlare del mondo del lavoro perché hanno la percezione di non conoscerlo abbastanza, e quindi non si sentono in grado di fornire orientamento agli studenti circa le nuove possibilità che il mercato del lavoro offre. Da questo punto di vista, i professori sentono il bisogno di tenersi aggiornati sulle tendenze attuali nel mondo del lavoro, e vedrebbero di buon grado una formazione specifica in tal senso.

Bisogno di trovare un sistema di valutazione che, oltre alla ricerca, si basa sulle interazioni con gli studenti (tesi etc.)

Bisogno di sentirsi stimolati dagli studenti con più scambio e dialogo durante le lezioni

Bisogno di vedere gli studenti "all'opera" (ad esempio in tesi) per poterli effettivamente indirizzare e supportare

Bisogno di essere informati sui trend del mondo del lavoro per aiutare gli studenti

I bisogni del personale universitario per l'orientamento in uscita

La terza categoria di intervistate riguarda le persone più rilevanti nel campo dell'orientamento in uscita presso l'Università di Bologna. Sono state intervistate cinque persone:

- la delegata del Rettore per l'inserimento nel mondo del lavoro, prof.ssa Eugenia Rossi di Schio;
- la team manager della Associazione Alumni, dott.ssa Catia Tolomelli;
- la responsabile degli uffici di Orientamento e Job Placement, Sabrina Clò, assieme alle due consulenti in carriera dell'ufficio Orientamento, dott.ssa Simona Benini e dott.ssa Serena Tacconi.

Vista la differenza di ruoli ricoperti, ogni intervista ha richiesto una lista di domande ad hoc. Ogni intervista ha permesso di delineare una particolare prospettiva sul processo di orientamento in uscita, perché chi ha posizioni diverse ha compiti diversi e diverse finalità: ciononostante, l'obiettivo principale è uno, e cioè accompagnare gli studenti dell'Università di Bologna nel mondo del lavoro fornendo tutti gli strumenti possibili. Su questo punto le intervistate concordano.

Prima intervista

La prima intervista, condotta con la prof.ssa Rossi di Schio, ha riguardato le iniziative avviate durante il periodo in carica come delegata del Rettore, cioè il settennio 2014-2021 – perché ogni volta che cambia il Rettore cambiano anche i delegati. Il ruolo dei delegati è eminentemente politico all'interno dell'università, perché serve a definire la strategia e gli obiettivi circa il proprio ambito di competenza. Per esempio, una delle prime operazioni durante il mandato della prof.ssa Rossi di Schio è stata far migrare l'Ufficio Placement dall'area della Formazione all'area della Terza Missione, così da incentivare un contatto più stretto tra Placement e aziende. Inoltre, i tirocini sono stati coordinati e raccolti in un applicativo unico per tutti gli studenti dell'università (eccetto quelli di medicina), per garantire una maggiore trasparenza sull'attività svolta. Alla fine del tirocinio è stato anche introdotto un questionario di feedback, sia dal lato dello studente sia dal lato del soggetto ospitante, per monitorare la qualità dell'esperienza formativa: il questionario è stato sviluppato da un gruppo di lavoro misto all'interno dell'ateneo che comprendeva psicologi, aziendalisti ed esperti di formazione. Anche per quanto riguarda l'Ufficio orientamento, in sintonia con il CETTRANS, è stata introdotta nell'ultimo settennio la struttura a matrice presentata nel capitolo precedente: incontri di grandi gruppi, piccoli gruppi e incontri individuali, per i quattro ambiti di scrittura CV, uso dei social

media, preparazione del colloquio e ricerca attiva del lavoro. Un'altra collaborazione avviata a dicembre riguarda l'associazione Alumni, soprattutto per quanto riguarda l'attività di mentoring. Infine, su iniziativa personale della prof.ssa Rossi di Schio, è nato il corso di Employability all'interno delle Competenze trasversali, illustrato nel capitolo precedente. Tutte queste iniziative hanno l'obiettivo di offrire opportunità al più ampio numero possibile di studenti dell'Alma Mater.

La linea politica dell'orientamento in uscita è pertanto quella di avvicinare sempre più gli studenti agli incontri con il mondo del lavoro, laddove per mondo del lavoro si intendono prevalentemente aziende private attive nel territorio di Bologna. Parallelamente è in atto un processo di avvicinamento delle aziende all'università, in modo da rendere gli incontri più agevolati possibili anche dal lato delle imprese: una scelta che va in questa direzione è stata organizzare gli eventi di Placement per settore merceologico, anziché per corsi di studi, in modo che tutte le aziende di un certo settore comparissero all'interno dello stesso evento, piuttosto che organizzare gli eventi a partire dalle Scuole di appartenenza degli studenti. Proprio in questo contesto è da leggere il bisogno più rilevante emerso sul piano strategico e politico: far capire alle aziende che “abbiamo 230 corsi di laurea differenti e quindi un'azienda, quando viene da noi, può avere tutto”.

Seconda intervista

La seconda intervista con la dott.ssa Catia Tolomelli ha avuto l'obiettivo principale di indagare più a fondo sul mentoring all'interno della community degli Alumni. Finora l'attività di mentoring presso l'Università di Bologna non è stata svolta in maniera istituzionalizzata, né tantomeno attraverso i canali ufficiali delle piattaforme dell'università. È comunque opportuno specificare che il mentoring si distingue dal coaching proprio per la sua natura informale e di largo respiro: il mentee cerca nel mentor un riferimento per uno “sviluppo olistico e più esteso” (Clutterbuck 2008), mentre il coach si concentra soltanto su un aspetto particolare di sviluppo della crescita personale. Quindi, per la stessa natura del mentoring, le istituzioni non devono intervenire nel rapporto tra le parti e, laddove intervengono, devono specificare chiaramente in che modo lo fanno. D'altra parte, vista la recente nascita della community Alumni, le corrispondenze tra mentor e mentee sono ancora molto poche e in via di definizione (forse anche per lo scoglio culturale da parte degli studenti, accennato nel capitolo precedente). Data comunque la rapidità di affluenza di iscritti alla community, il potenziale del mentoring è molto

alto e costituisce un'importante risorsa per la progettazione di nuovi strumenti per l'orientamento in uscita.

La distribuzione tra gli iscritti all'Associazione Alumni non è omogenea: la larga maggioranza degli iscritti è tra gli studenti o i neolaureati, mentre è più rara l'iscrizione tra i professionisti senior laureati da più di 10 anni. Si tratta di un limite per il mentoring, in quanto la scarsa disponibilità di professionisti formati rende più difficile il match tra mentor e mentee, pertanto uno degli obiettivi dell'Associazione Alumni è quello di accrescere i propri iscritti soprattutto nella fascia adulta, anche attraverso eventi con personaggi illustri che hanno visibilità pubblica. Tuttavia, per i rapporti di mentoring, il fattore discriminante non è l'età; anzi si è osservato che gli studenti cercano più volentieri l'opinione di persone poco più grandi. Il fattore discriminante è piuttosto il matching tra mentor e mentee, che rappresenta una vasta area di opportunità.

Terza intervista

La terza intervista ha coinvolto le tre professioniste dell'Orientamento: Sabrina Clò, responsabile del settore Placement e Orientamento al lavoro, e le due consulenti di carriera nell'Orientamento al lavoro, le dott.sse Simona Benini e Serena Tacconi. L'Orientamento costituisce l'area principale e più operativa per accompagnare e orientare gli studenti in uscita, perciò i bisogni delle professioniste in questo settore hanno un peso molto rilevante, anche perché non cambiano come le figure politiche e quindi portano avanti progetti per decine di anni (come sostiene la prof.ssa Rossi di Schio, "lo staff politico di governance ovviamente deve agire in sinergia con i dirigenti e con i responsabili di servizio, perché senza di loro le idee non hanno gambe per camminare").

Dall'intervista con l'Ufficio Orientamento sono emersi 4 aspetti rilevanti per la progettazione. In primo luogo è stato confermato che, riguardo ai quattro modelli teorici di Orientamento presentati nel capitolo sull'analisi esterna, l'Università di Bologna rientra nel modello Portfolio, perché la categoria delle competenze trasversali in espansione rilascia crediti formativi. L'Ufficio Orientamento ha invece deciso di continuare a non erogare crediti formativi per le proprie attività, perché in questo modo ha la certezza che chi partecipa alle attività organizzate dall'Orientamento abbia sviluppato la motivazione internamente, e non per incentivi esterni. In secondo luogo, il rapporto con gli studenti che partecipano alle attività muta nel corso degli incontri: una buona parte degli studenti non partecipa alle attività di orientamento per diffidenza (si veda il capitolo precedente) o perché non ne conosce l'esistenza; chi partecipa ai seminari di grandi gruppi mediamente si ritiene soddisfatto; chi partecipa ai laboratori in piccoli gruppi

e ai colloqui individuali si ritiene molto soddisfatto. La fiducia degli studenti quindi matura mano a mano che il percorso diventa più personalizzato. Inoltre sugli studenti viene specificato che non tutti hanno bisogno di fare il punto sulle proprie attitudini: alcuni hanno le idee molto chiare quando si rivolgono all'Orientamento. In terzo luogo, il rapporto con i professori è forse l'elemento più critico emerso dalla ricerca: come già riscontrato durante le interviste ai professori, il corpo docenti ha una scarsa conoscenza delle attività di Orientamento condotte dall'Università: questo significa che gli studenti non vengono invitati dai professori a partecipare alle attività universitarie per l'orientamento in uscita, e significa altresì che è quasi assente la co-progettazione con i coordinatori dei corsi di studio. Infine, il rapporto con l'Università è delicato per il duplice aspetto delle risorse e dell'identità professionale. Le risorse per l'Orientamento vengono repute scarse, perché il rapporto di 2 orientatrici per 87.590 studenti è ritenuto sproporzionato: avere più personale e per l'Orientamento significherebbe anche avere margine per svolgere più attività destinate agli studenti e per avere riconosciuta la professionalità di consulenti di carriera.

In conclusione, dalle interviste emergono tre bisogni principali sentiti dalle professioniste che lavorano nell'Orientamento in uscita.

Bisogno dell'Università di attirare le aziende, facendo capire che in UniBo c'è tutto quello di cui possono avere bisogno

Bisogno dell'Ufficio Orientamento di essere conosciuto dai professori per coprogettare percorsi per gli studenti

Bisogno dell'Università di fornire orientamento in uscita a un numero più ampio di studenti

Tavola riassuntiva dei bisogni:

Studenti/esse	Professori/esse	Personale universitario coinvolto nell'orientamento
<p>Trovare il giusto equilibrio tra stare al passo con gli esami e sperimentare per capire cosa mi piace veramente;</p> <p>Chiarire la mia scala di priorità (valori personali, etici e sociali), per capire con quali organizzazioni e in quale settore ci può essere un fit;</p> <p>Capire che cosa mi piace per capire verso quali settori e organizzazioni indirizzarmi;</p> <p>Avere informazioni concrete su quali sono le opportunità dopo l'università e come arrivarci (informazioni fiscali, contrattuali, etc.);</p> <p>Confrontarmi ed empatizzare con persone vicine a me come età, per ricevere un orientamento graduale durante il percorso universitario;</p> <p>Trovare un filo rosso che unisca gli esami del piano di studi in modo coerente e mi guidi nella scelta professionale.</p>	<p>Trovare un sistema di valutazione che, oltre alla ricerca, si basa sulle interazioni con gli studenti (tesi etc.);</p> <p>Sentirsi più stimolati dagli studenti con più scambio e dialogo durante le lezioni;</p> <p>Vedere gli studenti "all'opera" ad esempio in tesi per poterli effettivamente supportare e indirizzare;</p> <p>Essere informati sui trend del mondo del lavoro per aiutare gli studenti.</p>	<p>Attirare le aziende, facendo capire che in UniBo c'è tutto quello di cui possono avere bisogno;</p> <p>Fare conoscere l'Ufficio Orientamento ai professori per coprogettare percorsi per gli studenti;</p> <p>Fornire orientamento in uscita a un numero più ampio di studenti.</p>

Al termine dell'individuazione dei bisogni, è possibile definire i principi di progettazione (*design principles*), vale a dire i principi da rispettare per la progettazione di qualsiasi soluzione. Essi segnano il confine entro cui la soluzione deve essere compresa: possono essere bisogni a cui rispondere, modalità di svolgimento, caratteristiche temporali, e così via.

Dal contesto analizzato finora emergono alcuni tratti distintivi e irrinunciabili che la soluzione proposta in ultima istanza deve rispettare. I design principles sono:

1. *Alla ricerca delle proprie attitudini.* La proposta finale di soluzione deve contenere un percorso di ricerca delle proprie attitudini, dove quest'ultimo termine racchiude sia le predisposizioni professionali, sia i valori personali degli studenti.
2. *Esperienze, non solo parole.* La proposta finale deve comprendere un percorso di uscita dal territorio universitario e prevedere l'implementazione e la verifica di un'esperienza legata a una professione.
3. *Dialogare inter pares.* La formazione dell'identità professionale dipende non solo dall'ascolto di professionisti esperti, ma dal dialogo con persone di pari età o poco più grandi.
4. *Docenti giù dalla cattedra.* Il dialogo tra studenti e docenti circa lo sviluppo della carriera apporta i migliori risultati quando il dialogo è informale e basato su un rapporto di conoscenza reciproca.
5. *Docenti e orientatrici insieme.* Poiché i docenti e l'Ufficio Orientamento hanno lo stesso obiettivo, cioè accompagnare gli studenti a progettare la propria carriera, è opportuno che le due categorie co-progettino la soluzione finale.

CAPITOLO 5 – IDEAZIONE

BRAINSTORMING DI IDEE PER DARE UNA RISPOSTA AI BISOGNI



Individuati i bisogni delle persone che prendono parte al processo di orientamento in uscita, è opportuno ideare soluzioni in grado di rispondere a questi bisogni: il presente capitolo ha questo intento. L'ideazione rappresenta il terzo triangolo del doppio diamante e costituisce una fase divergente, perché in un primo momento mira alla maggiore quantità possibile di idee, soprattutto quelle creative: molti esperti di Design Thinking pensano che sia necessario andare considerare anche le "idee pazzе" per trovare le migliori soluzioni. Per realizzare la fase di ideazione sono state implementate sessioni di brainstorming, raccolta di idee, cioè intervalli di pochi minuti durante i quali un gruppo di lavoro, data una domanda, elabora il maggior numero di risposte possibili. Durante le sessioni di brainstorming è importante sospendere il giudizio: ogni idea merita di essere ascoltata e presa in considerazione al pari delle altre. La sospensione del giudizio serve per indebolire l'autocensura e per lasciare che emerga la creatività dei membri di un gruppo.

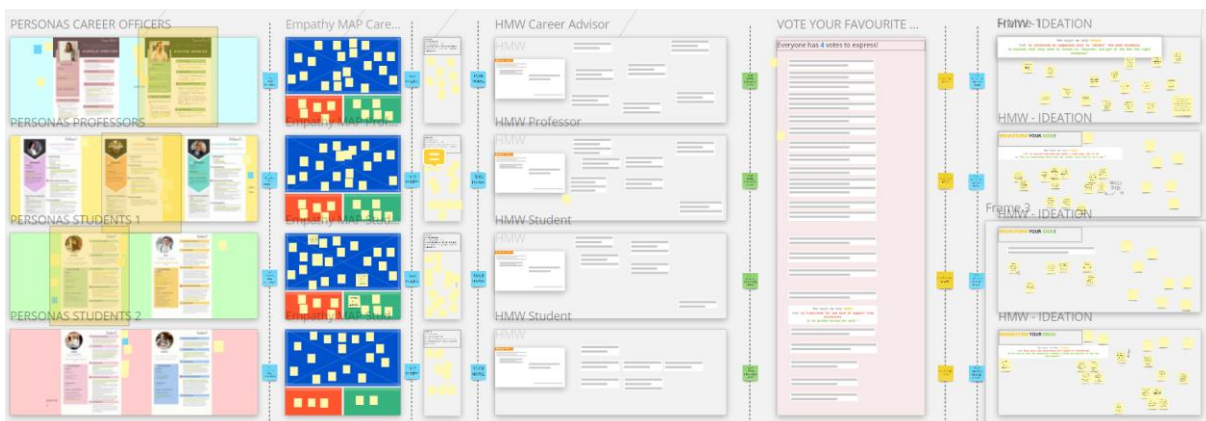
Nel processo di brainstorming è necessaria la presenza di un gruppo e non di un singolo soprattutto per due motivi. In primo luogo si è detto che la quantità di idee deve essere la più alta possibile, e un gruppo ha sicuramente più idee di un singolo. Inoltre la collaborazione all'interno di un gruppo permette di ridurre gli errori di progettazione che possono venire dai *bias* dei singoli. Ad esempio può capitare che un progettista, consciamente o meno, abbia già in mente una proposta di soluzione, e che la sua ricerca di idee durante il brainstorming non riesca a staccarsi da questa proposta: si tratterebbe in questo caso di cattiva progettazione,

perché verrebbe a mancare la molteplicità di prospettive indispensabile nel processo di Design Thinking.

Le sessioni di brainstorming presentate di seguito sono state condotte durante un workshop organizzato il 17 maggio 2021 all'interno del progetto DYLMIC, con i partner europei delle università di Rzeszów (Polonia), Côte d'Azur (Francia) e Portalegre (Portogallo). Per l'organizzazione del workshop, oltre alle interviste condotte dal lato italiano presentate nel capitolo precedente, ogni università ha condotto una ricerca autonoma sui bisogni di studenti, professori e personale universitario coinvolto nell'orientamento in uscita. Le sessioni di brainstorming non hanno dunque riguardato soltanto i bisogni degli intervistati italiani, ma quelli di tutti i Paesi coinvolti: è interessante sottolineare che le esigenze emerse dalle ricerche sono simili in tutti i Paesi, soprattutto per le categorie di studenti e consulenti di carriera.

Il workshop, della durata di tre ore e condotto sulla piattaforma Gather.Town con l'ausilio di mappe Miro, si è avvalso di strumenti tipici del Design Thinking che esulano dalla ricerca del presente elaborato: personas, empathy map, insight, how might we, e infine brainstorming. È comunque opportuno sottolineare che le idee generate durante il brainstorming sono il risultato di un processo di gruppo che ha chiamato gli 11 partecipanti ad empatizzare con i bisogni delle personas (profili fittizi ma verosimili che racchiudono i tratti principali di una certa categoria di persone), ad elaborare insight e a redigere domande progettuali per rispondere ai bisogni delle personas. Pertanto le idee generate rispondono a precise domande progettuali e sono frutto di un processo.

Struttura del workshop:



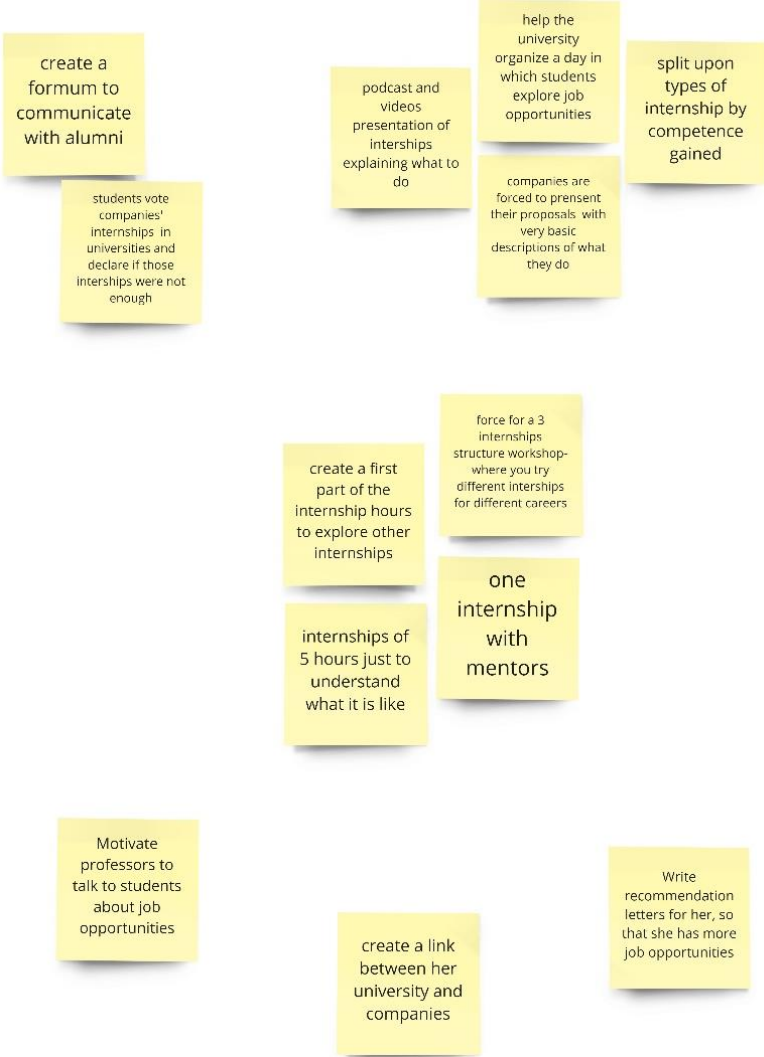
Ogni sessione di brainstorming è durata circa cinque minuti. Le cinque domande progettuali su cui è stata condotta l'ideazione riguardano: la ricerca del tirocinio da parte degli studenti, la validazione delle idee sul “lavoro ideale” da parte degli studenti, il rapporto tra Placement e

aziende, il rapporto tra Orientamento e professori, le modalità dei professori per orientare gli studenti in modo rapido e aggiornato. Ogni domanda progettuale ha la stessa struttura: “come possiamo aiutare [la persona X che è studente/ssa, professore/ssa o consulente di carriera] che [ha un certo problema, timore, punto critico] a [soddisfare un certo bisogno o desiderio]?”

How might we help **[personas]**
 that **[painpoint, problem, worry]**
 to **[need, desire]** ?

1. Trovare un tirocinio che serva davvero ad imparare un mestiere

La prima domanda progettuale è: “Come possiamo aiutare la studentessa Lucyna, che è agitata perché non sa che lavoro fare, a trovare un tirocinio che le permetta di imparare un lavoro?”



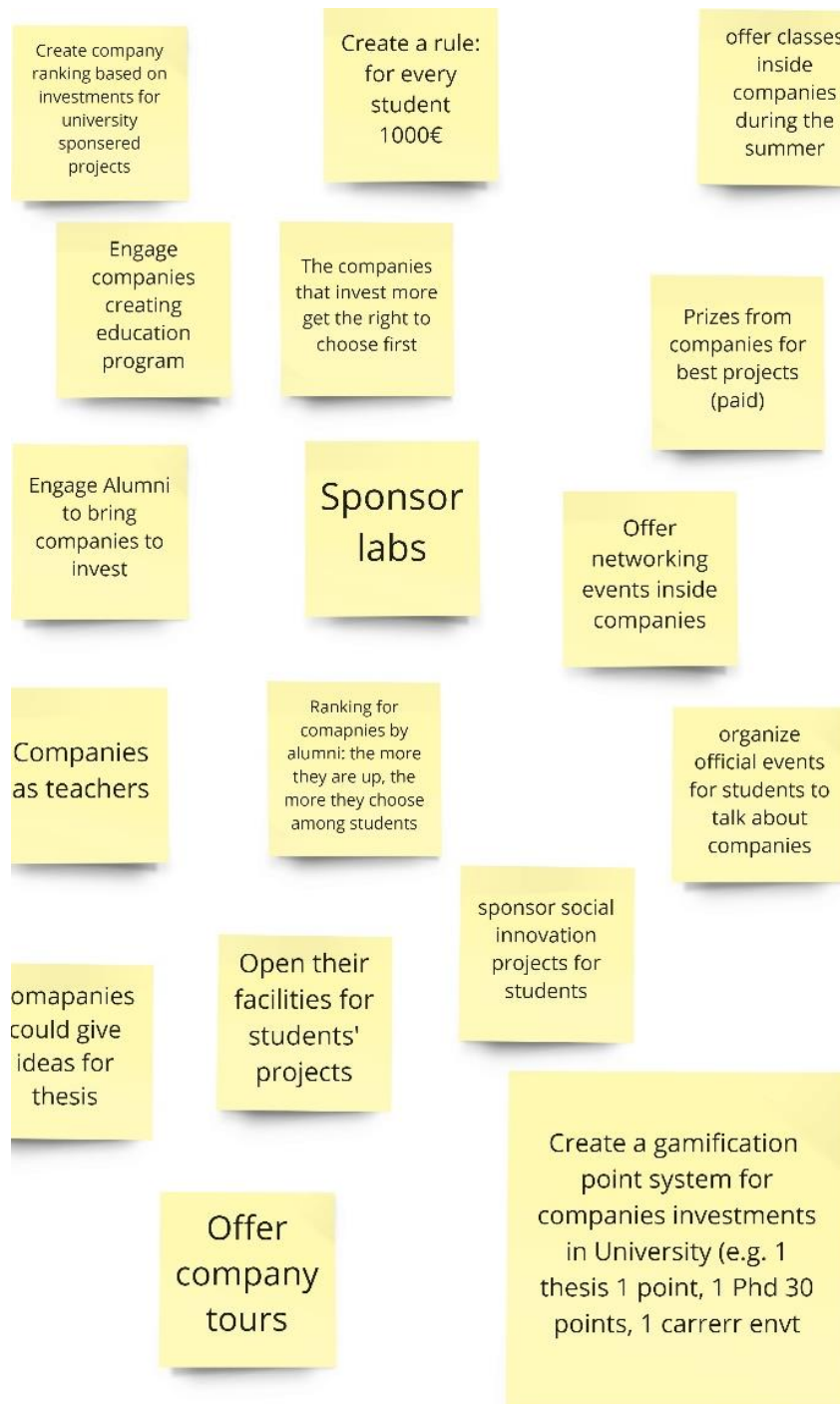
2. Validare le assunzioni sul lavoro ideale

La seconda domanda progettuale è: “Come possiamo aiutare la studentessa Lucyna, che ha cattive esperienze di tirocinio, a validare in un contesto reale le assunzioni che ha sviluppato sul suo lavoro ideale?”



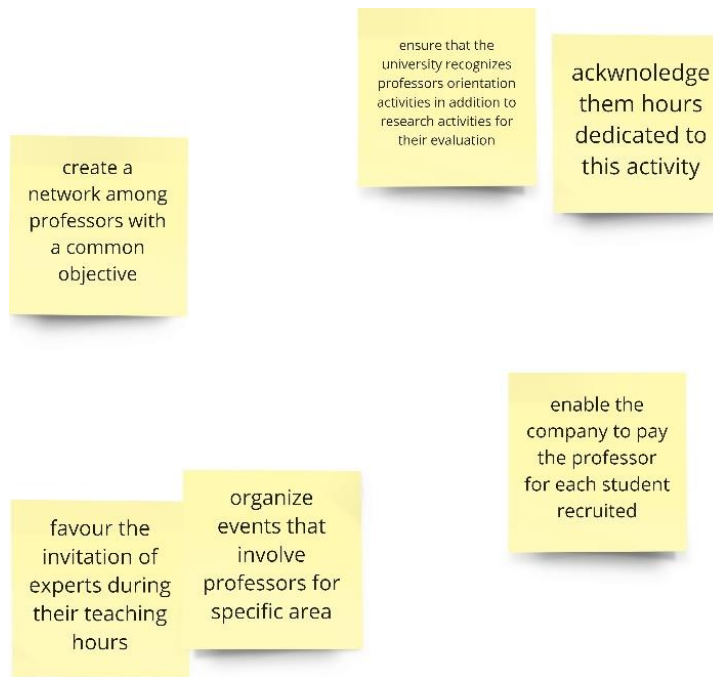
3. Interagire con le aziende che sono interessate solo alla ricerca di talenti

La terza domanda progettuale è: “Come possiamo aiutare Antoni del Job Placement, che è contattato dalle aziende solo per selezionare gli studenti migliori, a spiegare che devono investire nell’educazione dei futuri dipendenti?”



4. Coinvolgere i professori nell'orientamento in uscita

La quarta domanda progettuale è: “Come possiamo aiutare Antoni del Job Placement, che si sente da solo nell'aiutare gli studenti a identificare la migliore carriera, a consentire che anche i professori si assumano parte di questo compito?”



5. Orientare gli studenti in modo rapido e con dati aggiornati

La quinta domanda progettuale è: “Come possiamo aiutare la professoressa Ania, che passa molto tempo a preparare input per orientare gli studenti, a svolgere questa attività in modo rapido e con dati aggiornati?”



I cinque punti sopraelencati rappresentano il risultato di una ricerca estesa alle università partner del progetto europeo DYLMIC, pertanto sono utili ai fini della ricerca ma, non riguardando l'Università di Bologna nello specifico, non sono interamente applicabili al caso dell'orientamento in uscita dell'Alma Mater. Come è stato chiarito nel capitolo sul metodo, ogni wicked problem richiede una soluzione specifica a bisogni specifici, pertanto non è possibile pensare di implementare la stessa soluzione al problema complesso dell'orientamento in quattro diversi atenei di quattro diversi Paesi. Per questo motivo, alla sessione di brainstorming internazionale si è aggiunta una raccolta di idee provenienti dal team di ricerca italiano.

Ideazione sui bisogni individuati nel quarto capitolo

- Una rete con gli Alumni più strutturata e compatta, in modo da raccogliere profili professionali con job descriptions accurate;
- Un'integrazione del servizio di Orientamento con le Competenze trasversali;
- Un game book dove ogni studente può scegliere tra diverse alternative per arrivare a definire le proprie attitudini;
- Un MOOC (Massive Online Open Course) per spiegare le opportunità di sviluppo della employability in Alma Mater;
- Una piattaforma digitale per ascoltare le esperienze dei professionisti che lavorano da qualche anno;
- Un corso interdisciplinare a indirizzo attitudinale;
- Sperimentare linguaggi innovativi per fare emergere le proprie inclinazioni: yoga, tai-chi, slack-line, trekking, danza, teatro, musica, poesia;
- Seminari tenuti congiuntamente da professori e Alumni, aperti al dialogo con gli studenti.

La fase di ideazione, benché sia divergente, deve essere seguita da una fase di prototipazione, cioè di sperimentazione rapida delle soluzioni proposte, per capire se effettivamente rispondono ai bisogni degli stakeholder oppure no. Il capitolo seguente illustra il prototipo messo in atto a partire dalle idee generate durante il brainstorming.

CAPITOLO 6 – PROTOTIPO E RISULTATI

IL PERCORSO *DESIGN YOUR CAREER* CON L'ASSOCIAZIONE ALUMNI



L'occasione per prototipare le idee scaturite dal brainstorming illustrato nel capitolo precedente è nata a maggio 2021, quando l'Associazione Alumni ha chiesto al team italiano guidato dal prof. Vignoli e dalla prof.ssa Dosi di sviluppare un percorso su più incontri, sul tema della progettazione della carriera, da proporre agli iscritti della associazione. Il presente capitolo presenta l'esperienza di prototipo realizzata nel mese di giugno 2021 per validare la ricerca nell'ambito della progettazione della propria carriera.

Prima di procedere con la presentazione delle attività svolte, è opportuno ribadire il valore metodologico del prototipo nel processo di Design Thinking, richiamando il primo capitolo e analizzando più nel dettaglio l'obiettivo principale di un prototipo. La progettazione richiede infatti che, una volta indagato il contesto, individuati i bisogni ed elaborate alcune idee per rispondere a questi bisogni, vengano implementate delle rapide soluzioni per capire se la soluzione sta andando nella direzione giusta oppure no. Il prototipo ha dunque due obiettivi: il primo è capire se una delle idee proposte è effettivamente capace di soddisfare le esigenze degli attori coinvolti nel processo; il secondo – più sottile – è validare i bisogni, cioè capire se i bisogni individuati nella fase di *needfinding* sono esatti. Nel caso in cui le soluzioni implementate non funzionino, o rivelino che i bisogni principali sono altri rispetto a quelli individuati, è necessario ripartire e reiterare altri prototipi di soluzione. È forse uno degli aspetti più caratteristici del Design Thinking: la prototipazione permette di migliorare le soluzioni in modo rapido grazie alla reiterazione continua. Il modo per accorgersi che una soluzione non

funziona, o che le esigenze sono altre, è principalmente l'osservazione delle persone (si veda a proposito Simon, nel capitolo sul metodo). In sintesi, un prototipo non costituisce una brutta copia della soluzione finale, ma è piuttosto uno strumento per validare la funzionalità delle idee proposte e l'esattezza dei bisogni individuati.

L'intento primario dell'Associazione Alumni era quello di creare un evento che fosse utile agli iscritti per aiutarli ad organizzare e progettare la propria carriera. Inizialmente il desiderio era coinvolgere soprattutto gli alumni senior, che hanno già avuto esperienze professionali e dopo qualche anno di lavoro desiderano cambiare ruolo o settore, ma faticano a trovare gli strumenti in base ai quali orientare la propria scelta. Dato l'ampio numero di iscritti, si è pensato inizialmente ad una serie di incontri online, ma poi anche questa assunzione è stata messa in discussione per rendere il prototipo più affine ai bisogni da validare. Si è anzi eseguita una breve ricerca sulle modalità per erogare un corso, in modo da rimanere aperti alla più ampia gamma possibile di strumenti.

Strutture di corsi

	In presenza			Online				
	Modalità sincrona			Modalità sincrona			Modalità asincrona	
Descrizione	Piccole classi con incontri in aula (15-20 persone) che si ritrovano con una certa cadenza	Grandi eventi + lavoro in piccoli gruppi	Simulazioni pratiche (esempio corsi BLSD di primo soccorso)	Il relatore presenta, ogni studente può prendere la parola in ogni momento	Il relatore presenta, gli studenti possono al massimo scrivere domande in chat	Ogni partecipante interagisce con gli altri partecipanti attraverso il proprio avatar	Contenuti online sempre disponibili, + lavoro asincrono in piccoli gruppi (o 1 a 1)	Contenuti online sempre disponibili, nessun vincolo temporale, verifiche alla fine di ogni modulo
Esempi	Master executives (piccole classi)	Master grandi classi	Simulazioni pratiche con piccole classi	Aula virtuale su Teams	Webinar	Virtual reality	IDEO Style	MOOC, blended learning
Interazione	Alta interazione	Media interazione	Alta interazione	Alta interazione	Bassa interazione	Alta interazione	Media interazione	Nessuna interazione
Num. persone	Medio/basso	Alto	Basso	Medio	Alto	Alto	Medio	Altissimo
Quanti incontri?	4 +	1 / 2	1 / 2	4 +	4 +	1 / 2	4 +	4 +
Contenuti duraturi nel tempo?	no	sì/no	no	sì	sì	no	sì/no	sì
Lavori di gruppo con eventuali mentor	sì	sì	sì	sì/no	no	sì	sì	no
Sensi coinvolti	vista, udito, (tatto, gusto)	vista, udito, (tatto, gusto)	vista, udito, tatto (gusto)	vista, udito	vista, udito	vista, udito	vista, udito	vista, udito

Stabilita la gamma delle possibili opzioni da percorrere, si è tornati ai bisogni da validare (capitolo 4), soprattutto per quanto riguarda la categoria degli studenti, tenendo presente che

alumni e studenti sono due categorie distinte. Gli studenti ancora in corso possono iscriversi alla community degli Alumni, ma la maggior parte degli Alumni ha finito gli studi e rientra nella categoria dei neolaureati.

Dialogando all'interno del team di ricerca, si è arrivati a selezionare l'elenco di bisogni a cui l'esperienza di prototipo avrebbe potuto fornire una risposta.

Studenti/esse	Professori/esse	Personale universitario coinvolto nell'orientamento
<p>Confrontarmi ed empatizzare con persone vicine a me come età, per ricevere un orientamento graduale durante il percorso universitario;</p> <p>Chiarire la mia scala di priorità (valori personali, etici e sociali), per capire con quali organizzazioni e in quale settore ci può essere un fit;</p> <p>Capire che cosa mi piace per capire verso quali settori e organizzazioni indirizzarmi.</p>	<p>Sentirsi più stimolati dagli studenti con più scambio e dialogo durante le lezioni;</p> <p>Vedere gli studenti "all'opera" ad esempio in tesi per poterli effettivamente supportare e indirizzare.</p>	<p>Fornire orientamento in uscita a un numero più ampio di studenti.</p>

In seguito, circa le idee emerse nella fase di progettazione (capitolo 5), sono state tenute in considerazione soprattutto due proposte realizzabili durante un corso.

- Un corso interdisciplinare a indirizzo attitudinale;
- Sperimentare linguaggi innovativi per fare emergere le proprie inclinazioni: yoga, tai-chi, slack-line, trekking, danza, teatro, musica, poesia.

Incrociando bisogni e idee, la modalità di corso più adatta è sembrata la modalità in presenza, con un gruppo mediamente ristretto di persone (20-30), con i professori a ricoprire il ruolo di facilitatori. Lo svantaggio di coinvolgere poche persone rispetto agli iscritti è stato compensato dalla possibilità di osservare i partecipanti al percorso direttamente nel corso delle attività: elemento che conferisce al processo del Design Thinking un importante valore aggiunto.

Inoltre, vista la metafora della scelta lavorativa come "strada da percorrere", si è poco a poco affermata l'idea di svolgere gli incontri in modalità itinerante, alternando tappe di cammino a

tappe fisse. Camminare all'aperto è stato possibile anche per le circostanze di contorno: gli incontri sono stati tenuti a giugno 2021, in un mese caldo, dopo mesi di confinamento a causa della pandemia. Inoltre gli incontri, congegnati per essere frequentati dagli alunni lavoratori, sono stati fissati nel tardo pomeriggio di giorni infrasettimanali.

Il contenuto degli incontri deriva dai bisogni a cui gli studenti desiderano trovare una risposta: trattandosi anche di esigenze motivazionali, attitudinali e di conoscenza di sé, si è scelto di utilizzare gli strumenti del corso Design Your Life (capitolo 2), filtrati attraverso l'esperienza del progetto europeo BEAST (WSIZ Be Aware Student s.d.), genitore dei progetti DYLMIC e OMNI - Be Aware Student. I tools sviluppati a Stanford sono stati modificati, semplificati e inseriti in un libretto di 34 pagine, base per le attività da svolgere durante il percorso. Non sono stati considerati tutti i tools di Design Your Life, ma solo quelli che rispondevano in maniera più stringente alle esigenze degli iscritti.

Infine, al termine di ogni incontro è stato progettato un momento con attori di teatro professionisti, per validare se la forma d'arte teatrale può contribuire ad una migliore conoscenza di sé anche sotto l'aspetto professionale. Michele Dell'Utri di Emilia Romagna Teatro ha curato la selezione dei testi, in base al tema della giornata, e ha tenuto personalmente gli incontri di circa mezz'ora – durante il primo incontro c'è stata anche la collaborazione dell'attrice Marina Occhionero.

Programma del corso

Il programma finale del percorso con gli alunni è stato quindi distribuito su tre incontri, come segue:

Primo incontro: 3 giugno 2021 (18 – 20.30) Parco di Villa Ghigi ed Eremo di Ronzano Tema: Chi sono io - rifletto su di me			
<i>Attività</i>	<i>Persone</i>	<i>Tempo</i>	<i>Tappa</i>
Consegna libretto e penna ai partecipanti. Spiegazione Design Thinking	Tutti insieme	20 min	Fissa
Attività di conoscenza	Tutti insieme	10 min	Fissa
Condivisione Life Dashboard: Work, Play e Wellness. Si condivide a coppie durante il cammino. Al fischio, si cambia persona con cui condividere.	In coppia	30 min	Cammino

Compilazione Good Time Journal	Da soli	30 min	Fissa
Condivisione Good Time Journal, External Observer. Si condivide a coppie durante il cammino. Al fischio, si cambia persona con cui condividere.	In coppia	30 min	Cammino
Momento teatrale (Michele Dell’Utri, Marina Occhionero)	Tutti insieme	20 min	Fissa
Testimonianza professionale di Ottaviano La Cenere: fare scelte	Tutti insieme	10 min	Fissa

Al termine del primo incontro è stata illustrato lo strumento AEIOU, con la consegna di continuare a compilare il Good Time Journal e, per le attività con un valore estremamente alto (o estremamente basso) di energia o coinvolgimento, compilare le pagine con il tool AEIOU, in modo da definire i life principles e tenerli come base di partenza per il secondo incontro.

Secondo incontro: 17 giugno 2021 (18 – 20.30)			
Parco di san Michele in Bosco e dell’Istituto Ortopedico Rizzoli			
Tema: Verso il mondo del lavoro – esploro le realtà alternative			
<i>Attività</i>	<i>Persone</i>	<i>Tempo</i>	<i>Tappa</i>
Riassunto AEIOU.	Tutti insieme	15 min	Fissa
Individuazione dei Life Principles.	Da soli	15 min	Fissa
Condivisione Life Principles, External Observer.	In coppia	30 min	Cammino
Compilazione Odyssey Plans.	Da soli	40 min	Fissa
Condivisione Odysessy Plans, in particolare sui parametri Resources, I like it, Confidence, Coherence.	In coppia	30 min	Cammino
Momento teatrale (Michele Dell’Utri)	Tutti insieme	20 min	Fissa

Al termine del secondo incontro è stata evidenziata l’utilità di prototipare le odissee, anche attraverso il dialogo con professionisti. Approfittando della rete della community Alumni, è stato consigliato di contattare (durante le due settimane tra il secondo e il terzo incontro) altri

iscritti alla community che lavorano negli ambiti individuati dalle odissee. Ad esempio, se una delle odissee comprende il piano di diventare avvocato penalista, il suggerimento era di andare a contattare alcuni avvocati penalisti all'interno della community Alumni e fare domande per indagare più nel dettaglio cosa significa nel concreto realizzare una delle proprie odissee.

Terzo incontro: 30 giugno 2021 (18 – 20.30)			
Parco san Pellegrino e 300 Scalini			
Tema: Il primo passo – comincio a mettere in pratica			
<i>Attività</i>	<i>Persone</i>	<i>Tempo</i>	<i>Tappa</i>
Spiegazione dei prototipi.	Tutti insieme	15 min	Fissa
Prototype (Raccontare una delle tre odissee e valutare cosa si potrebbe fare dal giorno dopo per cominciare a prototipare) Support Circle (Formulare una domanda all'altra persona circa una perplessità su come sviluppare il proprio prototipo)	In coppia	30 min	Cammino
Momento teatrale (Michele Dell'Utri).	Tutti insieme	15 min	Fissa
Failure Immunity. Pasticci, debolezze e opportunità di crescita.	Da soli	30 min	Fissa
Condivisione Failure Immunity.	In coppia	30 min	Cammino
Momento teatrale (Michele Dell'Utri).	Tutti insieme	15 min	Fissa
Conclusione del percorso. Ringraziamenti reciproci.	Tutti insieme	15 min	Fissa

Alla fine di ogni incontro l'Associazione Alumni ha organizzato un servizio di catering all'aperto per permettere agli iscritti di cenare assieme. Per coprire le spese dei pasti e degli attori professionisti, ad ogni partecipante è stata chiesta una quota di partecipazione di 50 euro.

Fissato quindi il programma nel dettaglio, l'evento è stato pubblicato sulla home page della community degli Alumni il 20 maggio, con l'indicazione di iscriversi – se interessati – entro il 31 maggio.

Descrizione e locandina dell'evento

Nel corso della propria carriera lavorativa, può capitare di chiedersi: "**Avrò fatto la scelta giusta?**"

Nell'ottica di riflettere su questo importante quesito, l'**Associazione Almae Matris Alumni** propone ai suoi iscritti l'iniziativa **Design Your Career: (Per)Corso per progettare la tua carriera**, a cura di **Matteo Vignoli**, Assistant Professor in Ingegneria Gestionale presso l'Alma Mater.

Il (Per)Corso si svilupperà in **3 incontri itineranti (3, 17 e 30 giugno, dalle 18.00 alle 20.30, CET)** immersi nel verde dei colli bolognesi.

Per partecipare è necessario iscriversi **entro il 31 maggio (ore 12.00, CET)**.

L'evento è a numero chiuso con posti limitati. Affrettati ad iscriverti!



ALMAE MATRIS
ALUMNI
ASSOCIATION
ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

3, 17, 30 giugno 2021
18.00-20.30

Design Your Career

(Per)Corso per progettare la tua carriera

con Matteo Vignoli - Università di Bologna

Evento riservato

Risultati e apprendimenti

1. I partecipanti al percorso sono stati 19 durante il primo incontro, 16 nel secondo e 17 nel terzo incontro. Non sempre si è trattato delle stesse persone, benché un nucleo di 12 sia rimasto costante nei tre incontri. Il gruppo di ricerca si aspettava un numero più alto di adesioni, circa 30: la scarsa affluenza può scaturire da diverse cause. In primo luogo, il titolo “Percorso per progettare la tua carriera” potrebbe sembrare vago circa il modo

in cui la carriera viene concretamente progettata e sul tipo di incontri svolti. In secondo luogo, il prezzo di 50 euro potrebbe avere scoraggiato alcuni curiosi a partecipare all'iniziativa, perché non disposti a investire una somma del genere in un progetto sconosciuto. In terzo luogo, l'iscrizione all'evento è stata possibile per dieci giorni, quindi è possibile che alcuni interessati non abbiano effettuato l'accesso alla community durante la fine di maggio e non abbiano visto il post di presentazione degli incontri.

2. Tra i partecipanti compare soltanto una persona con età maggiore di 30 anni; gli altri sono tutti compresi nella fascia 24-30 anni, laureande/i e neolaureate/i. Questo indica che la necessità di progettare la propria carriera è sentita in una determinata fascia di età, ma enuclea con chiarezza che la domanda sulla progettazione della propria carriera non si esaurisce con le prime esperienze professionali... anzi, del nucleo di 12 costanti, la maggioranza era di laureati con qualche mese di lavoro trascorso (7). Pertanto un primo insight del percorso riguarda la necessità di ricevere orientamento in uscita non solo durante il corso di studi, ma anche nei primi mesi/anni dopo la laurea.
3. La prima esigenza da validare per quanto riguarda gli studenti, cioè "Confrontarmi ed empatizzare con persone vicine a me come età, per ricevere un orientamento graduale durante il percorso universitario" è stata validata nell'ambito degli incontri in presenza come un'effettiva esigenza dai partecipanti al percorso. Generalmente prevale il desiderio di raccontare i propri dubbi, piuttosto che i propri obiettivi. La ricerca di confronto con persone di pari età è stata confermata.
4. Parallelamente, la combinazione degli strumenti di Design Your Life con il dialogo e la condivisione in coppia ha fatto sì che anche gli altri due bisogni degli studenti venissero validati: stabilire una propria gerarchia di valori e trovare un settore di interesse per continuare nella propria carriera. È tuttavia opportuno fare una distinzione tra coloro che hanno già ben chiara in mente la propria scala di valori, coloro che dichiarano di avere molta confusione a riguardo e coloro che hanno un'idea vaga ma non l'hanno mai espressa a voce: per quest'ultima categoria di persone il dialogo si è dimostrato particolarmente efficiente. Un discorso simile vale per la ricerca del settore professionale di interesse: il percorso è stato ritenuto utile soprattutto dagli studenti che al primo incontro hanno dichiarato di essere indecisi tra alcune opzioni. L'insight più rilevante sulla validazione dei bisogni sulla comprensione dei propri valori e dei propri interessi riguarda quindi il rapporto tra strumenti e dialogo: gli strumenti di supporto forniti da Design Your Life possono essere la base del lavoro di auto-analisi, ma la fase

più arricchente del percorso proviene dal dialogo con altre persone, che altrimenti rimarrebbe un dialogo interiore e rischierebbe di esaurirsi in se stesso.

5. A proposito di dialogo con altre persone, uno strumento che non ha dato buoni risultati è stata la proposta di consultare qualche alumna o alumnus, nelle due settimane tra il secondo e il terzo incontro: nessuno dei partecipanti l'ha fatto. È un dato molto interessante, perché dimostra la reticenza a contattare persone sconosciute, nonostante queste persone abbiano l'etichetta "desidero aiutare" sulla propria immagine del profilo. Una prima possibile causa potrebbe consistere nella scarsa voglia di svolgere i "compiti a casa" tra un incontro e l'altro, ma questa ipotesi viene subito falsificata dall'altra attività da svolgere a casa, cioè il Good Time Journal, tra primo e secondo incontro: la maggior parte dei partecipanti aveva regolarmente compilato il Good Time Journal scrupolosamente e con costanza. Indagando più a fondo, è emerso che scrivere a persone sconosciute "soltanto" per chiedere di più sulla loro attività professionale risulta difficile perché si ha paura di disturbare o di risultare poco opportuni, anche laddove le persone siano esplicitamente bendisposte a farsi contattare per questo motivo. L'apprendimento derivato da questa breve esperienza è che contattare professionisti per mera curiosità crea difficoltà a laureandi e neolaureati: pertanto, se si vuole avviare un'attività di mentoring all'interno della community Alumni tra studenti e professionisti, è opportuno trovare strumenti che incentivino gli studenti a superare l'ostacolo iniziale dell'instaurazione del primo contatto.
6. La modalità itinerante è stata apprezzata dalla maggior parte dei partecipanti, ma non da tutti: molti hanno dichiarato che camminare aiuta la riflessione e la condivisione ("Parlare mentre fatico mi porta ad aprirmi di più perché non ho filtri"), a cambiare prospettiva e a concentrarsi meglio. Altri hanno trovato difficile camminare e condividere allo stesso tempo ("Parlare mentre cammino non permette un contatto visivo e quindi entro meno in confidenza con l'altra persona"). Pertanto lo strumento del cammino è piaciuto nella maggior parte dei casi, ma non può essere considerato universalmente valido. Inoltre è difficilmente scalabile per grandi numeri di persone.
7. Una validazione particolarmente felice ha riguardato il linguaggio teatrale come esperienza per approfondire ulteriormente la conoscenza di sé. Testimonianze, monologhi e dialoghi letti a più voci si sono dimostrati i momenti più attesi dai partecipanti, che hanno dimostrato grande partecipazione ed entusiasmo. Dalle interviste sono emersi due principali motivi per cui i momenti teatrali hanno riscosso tanto successo. In primo luogo, la professione dell'attore prevede l'immedesimazione

nelle vite degli altri e si pone l'obiettivo di rendere reale (sulla scena) il possibile. Entrare in un certo ruolo per un certo periodo è una metafora particolarmente potente per il mondo del lavoro, perché aiuta a concepire il lavoro in qualità di uno stato mentale, piuttosto che una serie di attività e compiti. In secondo luogo, vedere l'attore che incarna la molteplicità dei ruoli aiuta gli spettatori a proiettare questa molteplicità su se stessi, a sentirla e a viverla in prima persona. Durante il primo incontro, a villa Ghigi, un momento di commozione collettiva è accaduto mentre veniva letto un monologo da *Trovarsi*, di Pirandello (Pirandello 1932). Ecco un breve estratto:

Non è finzione? No. È tutta vita in noi. Vita che si rivela a noi stessi. Vita che ha trovato la sua espressione. Non si finge più, quando ci siamo appropriata questa espressione fino a farla diventare febbre dei nostri polsi... lagrima dei nostri occhi, o riso della nostra bocca... Paragoni queste tante vite che può avere un'attrice con quella che ciascuno vive giornalmente: un'insulsaggine, spesso, che ci opprime... Non ci si bada, ma tutti disperdiamo ogni giorno... o soffochiamo in noi il rigoglio di chi sa quanti germi di vita... possibilità che sono in noi... obbligati come siamo a continue rinunzie, a menzogne, a ipocrisie... Evadere! Trasfigurarsi! Diventare altri!

Perché, sulla scena, non sono mai io. Come io sono veramente, scusi, vuol saperlo lei, se non lo so io stessa?

Come amerei io, per esempio? La prego di credere, lei vede come ama questo o quel personaggio ch'io rappresento! Io le dico che vivo in quei momenti la vita del mio personaggio! Non sono io!

Pertanto la forma artistica, e in particolare quella teatrale, è stata validata come uno strumento particolarmente potente per aiutare i partecipanti a leggersi con consapevolezza e ad esprimersi spontaneamente. Non a caso è emerso, durante le interviste con le consulenti dell'Ufficio Orientamento, che una di loro utilizza tecniche di psicodramma durante i laboratori con piccoli gruppi di persone: chi lavora nell'ambito orientamento è già a conoscenza del valore dell'esperienza teatrale.

Sintesi degli apprendimenti

Apprendimenti	
<p>In positivo:</p> <ul style="list-style-type: none">• È stata validata la ricerca di confronto con persone di pari età su temi attitudinali;• Per definire la propria scala di valori e il proprio settore di interesse sono validati gli strumenti di Design Your Life, ma solo se accompagnati dal dialogo;• Camminare durante i dialoghi è apprezzato dalla maggior parte delle persone;• Le forme d'arte (in particolare quella teatrale) aiutano le persone ad investigare la molteplicità di possibili vite future.	<p>In negativo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Le iscrizioni agli incontri sono state scarse da parte degli Alumni senior: quasi tutti i partecipanti erano laureandi o neolaureati;• I partecipanti non si sono sentiti di contattare gli Alumni, benché fosse stato esplicitamente consigliato come parte del processo. Per avviare brevi sessioni di mentoring bisogna aiutare gli studenti a superare il distacco iniziale.

CAPITOLO 7 – PROPOSTA DI SOLUZIONE

UN CORSO PER L'ORIENTAMENTO IN USCITA



L'ultimo capitolo illustra una proposta di soluzione al problema complesso dell'orientamento in uscita. Si tratta di una proposta tra le tante possibili, anch'essa da validare, per validarne la funzionalità: il processo di Design Thinking affronta problemi complessi e in perenne cambiamento, perciò le soluzioni individuate non sono mai definitive. Al tempo stesso, sarebbe vano un percorso di Design Thinking senza una proposta di soluzione: rimarrebbe soltanto un lungo processo di ricerca, e verrebbe a mancare l'aspetto di risoluzione di problemi complessi, che è la sfida di partenza del Design Thinking.

La soluzione proposta consiste in un corso universitario da 3 CFU, che gli studenti possono inserire all'interno del piano di studi (tra le Competenze trasversali). Scaturisce dal processo descritto nei capitoli precedenti: è opportuno sottolineare che il Design Thinking è un processo sorretto da un certo metodo, e che la soluzione è metodologicamente derivante dalle fasi che la precedono. Per questo motivo, anche nella definizione della soluzione, si afferma la necessità di ricorrere spesso alle fasi della ricerca, in particolare quelle di *needfinding* e prototipazione.

Progettazione di un corso universitario per l'orientamento in uscita

Si tratterebbe di un corso da 3 CFU, per un programma di 15 ore, con 5 incontri da 3 ore ciascuno, distribuiti nel corso di un anno accademico – da ottobre a maggio. Il corso è progettato per il primo anno di laurea magistrale, o per il quarto anno di laurea magistrale a ciclo unico,

per due motivi: in primo luogo, un corso di orientamento al quarto anno di università consente di progettare non solo la propria carriera, ma anche il piano didattico dell'ultimo anno di studi, che di norma comprende gli esami più specifici per l'indirizzo professionale. In secondo luogo, la progettazione della propria carriera, distribuita omogeneamente sul quarto anno accademico, diventa l'occasione per non rimandare la questione del futuro professionale agli ultimi mesi di laurea magistrale: riflettere e agire con anticipo sono due fattori determinanti per progettare la propria carriera in modo consapevole.

Sono molteplici le ragioni che hanno portato alla progettazione e alla definizione del programma di un nuovo corso universitario.

- Un corso consente di coinvolgere tutti gli attori del processo di orientamento, cioè studenti, docenti e orientatrici: è quindi uno strumento per avvicinare nel concreto docenza e orientamento, nell'atto pratico del supporto agli studenti.
- Negli ultimi anni l'Università di Bologna ha investito un'ingente quantità di risorse per sviluppare le Competenze trasversali (soft skills). Gli ultimi anni di esperienza dimostrano che questa iniziativa sta apportando benefici agli studenti e che è sostenibile da parte dell'Ateneo, perciò le Competenze trasversali sono in rapida espansione – ogni anno il numero aumenta. Aggiungere un corso di orientamento tra le Competenze trasversali è forse la via più rapida per fornire un supporto all'orientamento, seguendo la scia dei corsi presentati nel capitolo 3 (analisi interna).
- Le studentesse e gli studenti hanno l'opportunità di inserire il corso nel proprio piano di studi – in questo modo il corso di orientamento diventerebbe utile per il conseguimento del titolo di laurea. L'integrazione dell'orientamento all'interno del piano di studi (modello *Portfolio*, cfr. capitolo 2) è un vantaggio per gli studenti, ma costituisce anche un'opportunità per l'Ufficio Orientamento, che integrandosi nei piani didattici può accrescere le proprie risorse e al tempo stesso vedere riconosciuto il proprio ruolo specifico all'interno dell'Ateneo. Nel capitolo precedente, in fase di prototipazione, si è osservato che gli studenti hanno mostrato reticenza a contattare Alumnae e Alumni: inserire questa attività esplorativa come attività obbligatoria all'interno del corso costituisce un incentivo a superare il distacco iniziale tra studenti e professionisti.
- Inoltre, le Competenze trasversali presso l'Università di Bologna prevedono che, per il superamento dell'esame, sia necessario frequentare almeno il 70% delle lezioni (per alcuni corsi anche il 75% o l'80%). Incentivare la partecipazione in tal senso consente di tenere alto il commitment da parte degli studenti e al tempo stesso è utile per

rafforzare il senso di gruppo che va a formarsi nel corso degli incontri. Il corso progettato consta di 5 incontri, pertanto la partecipazione richiesta per superare il corso è di almeno 4 incontri su 5.

- Il programma di un corso non è mai definitivo: ogni anno può essere modificato e migliorato, di modo che le versioni degli anni precedenti siano validi prototipi per gli anni successivi. La programmazione di un corso è quindi in continuo divenire, di anno in anno, e presenta il vantaggio di coinvolgere sempre più da vicino orientamento e docenti a partire dai feedback degli studenti.
- Infine, il corso è una soluzione scalabile. Il primo senso della scalabilità riguarda il numero di partecipanti: può andare bene per un corso da 15 a 30 persone. Il secondo senso della scalabilità concerne la ripetibilità del corso, che – laddove funzioni – può essere replicato in più versioni (come il corso *Competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro* presentato nel capitolo 3, che nell'anno 2021/22 viene replicato 9 volte da diversi docenti-facilitatori). La doppia scalabilità del corso lo rende uno strumento flessibile a seconda della domanda da parte degli studenti.

È lecita la domanda: perché progettare un altro corso, oltre a quelli che già sono presenti nell'offerta formativa per gli studenti? La risposta risiede nella complementarità, non nell'esclusività. Il corso proposto intende rispondere ad alcune necessità a cui altri corsi non danno una risposta (confronto tra pari, stimolo all'esperienza extra-universitaria), o danno risposte in modalità diverse.

Programma del corso *Orientamento alla scelta professionale* – 15 ore

Evento	Attività
Prima passeggiata <i>Le prime idee</i> fine ottobre	1 h - introduzione del corso, conoscenza e Design Thinking 1 h - passeggiata in coppia: la mia idea di lavoro 30 min - letture teatrali 30 min - spiegazione compiti a casa
Compiti a casa	Raccogliere materiale su di sé: <ul style="list-style-type: none"> - Testimonianze delle persone a me vicine – quali sono le mie qualità, che cosa so fare bene (almeno 10 testimonianze scritte da 10 righe ciascuna) – ISMA Talent - Diario personale: quali doti ho dimostrato in quali attività
Seconda passeggiata <i>Le vite future</i> Inizio dicembre	30 min - passeggiata in coppia: cosa emerge dal mio diario e dalle testimonianze 1 h - le mie vite future (individualmente) – Design Your Life 1 h - condivisione a gruppi: le mie vite future 30 min - spiegazione compiti a casa
Compiti a casa	Contattare almeno 3 Alumnae/i che svolgono professioni inerenti alle mie vite future e curiosare
Terza passeggiata <i>Riformulare le vite future</i> Febbraio	1 h - passeggiata in coppia: cosa è emerso dal contatto con i professionisti e in che modo cambiano le mie vite future 30 min - individuali: rielaboro le mie vite future... o le riscrivo 1 h - attività teatrali (psicodramma): entro nel personaggio della mia vita futura 30 min - spiegazione compiti a casa
Compiti a casa	Scegliere una delle vite future e investigare ulteriormente facendo ricerche, contattando Alumni e non solo
Quarta passeggiata <i>Progettare il percorso</i> Marzo/aprile	45 min – Scelta e discussione del piano di studi 45 min - profilo LinkedIn e curriculum (lezione orientatrice) 1 h - profilo LinkedIn e curriculum in gruppo, con feedback dell'orientatrice in diretta 30 min - spiegazione compiti a casa
Compiti a casa	Progettare il prossimo anno: <ul style="list-style-type: none"> - contattando una o più organizzazioni per chiedere se è possibile trascorrere un periodo presso di loro (eventualmente un tirocinio); - contattando uno o più professori del proprio corso di studi per verificare la coerenza del proprio piano di studi.
Quinta passeggiata <i>Conclusione e feedback</i> Maggio	1 h - passeggiata a coppie: chi ho contattato, quanto sono fiduciosa/o nel progetto che sto portando avanti 30 min - letture teatrali 1 h 30 min - condivisione collettiva: cosa mi ha lasciato questo corso.

Valutazione positiva: svolgere i compiti a casa e partecipare ad almeno 4 incontri su 5.

Descrizione del programma

Il programma si articola su 5 lezioni da tre ore ciascuna. Tutte le lezioni sono presiedute da un/a docente che non deve tenere lezioni frontali, ma facilitare il percorso che verrà svolto autonomamente da coppie o piccoli gruppi di studenti. Come già anticipato, è consigliabile che il corso venga frequentato da studenti al primo anno di laurea magistrale, o al quarto anno di laurea magistrale a ciclo unico.

Poiché lo strumento della passeggiata è stato validato positivamente durante l'esperienza di prototipo, si è scelto di impostare il corso su 5 "passeggiate". Non per forza devono svolgersi all'aperto, tanto meno nei mesi invernali: l'importante è che questi incontri si tengano al di fuori delle aule universitarie (magari presso sedi di aziende, o di uffici pubblici, o di organizzazioni no profit) così da testimoniare, anche attraverso i luoghi, che la progettazione della propria carriera implica concretamente muoversi e cambiare prospettiva.

Il primo incontro prevede un'ora di introduzione del corso (descrizione delle attività che verranno svolte, spiegazione del processo di Design Thinking e piccole attività di conoscenza). Segue poi una parte di cammino in cui, a coppie, ci si confronta sulla propria idea di lavoro e su quali siano le proprie aspettative professionali: "cosa darà valore al lavoro che svolgerò". Si tratta di una discussione vaga nei temi ma importante da affrontare, sia per fissare il punto iniziale di consapevolezza di ciascuno studente, sia per accrescere la conoscenza reciproca tra i partecipanti del corso. Le letture teatrali del primo incontro devono concentrarsi sulla consapevolezza delle proprie caratteristiche, soprattutto dei propri punti di forza.

Tra primo e secondo incontro viene chiesto agli studenti di svolgere due attività. La prima attività consiste nel raccogliere almeno 10 testimonianze di persone vicine e fidate su "quali sono le mie qualità e cosa so fare secondo te". Le testimonianze non devono per forza essere lunghe, possono essere di circa 10 righe ciascuna. Questa attività serve per raccogliere i feedback dei propri punti di forza da parte delle persone più vicine e si rifà ad uno strumento sviluppato per le scuole francesi secondarie di secondo grado (ISMA Talent s.d.). La seconda attività da svolgere è la compilazione di un diario dove appuntare le occasioni in cui si ritiene di avere dimostrato le proprie buone qualità, elencando le occasioni tra il primo e il secondo incontro. Questo secondo strumento si rifà all'ottica dello sviluppo del Portfolio delle proprie competenze.

Il secondo incontro inizia con la condivisione in coppia delle proprie testimonianze e del diario, così da fissare un punto iniziale di consapevolezza delle proprie qualità. Segue un'attività

individuale che si rifà all'Odyssey Plan di Design Your Life: ideare alcune possibili vite future (da 3 a 5), non solo professionalmente ma sotto ogni aspetto della propria vita personale. Per delineare le proprie vite future è necessaria un'ora, cui segue un'ora di condivisione a gruppi delle vite che sono state progettate. Durante la condivisione è consigliabile farsi domande tra i membri dello stesso gruppo. Nella parte finale dell'incontro un/a rappresentante della community Alumni invita gli studenti a prendere contatti, per sola curiosità, con gli iscritti alla community che hanno scritto sul proprio profilo "desidero aiutare". Con buona probabilità, ogni vita futura può essere collegata all'attività professionale di un Alumnus/a: può tornare utile contattare e investigare più a fondo.

Il terzo incontro si svolge due mesi dopo il secondo: durante una passeggiata a coppie, gli studenti si raccontano a vicenda gli apprendimenti derivanti dai primi dialoghi con i professionisti tra gli Alumni. Dialogando e rispondendo alle domande dell'interlocutore, gli studenti hanno l'opportunità di stabilizzare i propri apprendimenti e di non farli rimanere un dialogo interiore. Dopo il confronto si tiene un momento individuale in cui le vite future vengono riformulate (o eliminate, o aggiunte da zero). Segue poi un momento collettivo di psicodramma di recitazione da parte degli studenti, curato da un'orientatrice, in linea con l'apprendimento del prototipo secondo cui il teatro riesce ad esprimere la molteplicità che abita ciascun individuo.

Tra il terzo e il quarto incontro gli studenti sono chiamati a scegliere una delle proprie vite future e ad indagarla più a fondo: continuando a intervistare professionisti, raccogliendo informazioni, magari visitando le organizzazioni dove si svolgono attività inerenti al progetto scelto. È altresì opportuno tenere traccia scritta delle informazioni raccolte.

Durante il quarto incontro si tengono due attività concrete per procedere nella direzione della vita futura scelta. Inizialmente, a coppie, si discute del futuro piano didattico e di quali siano le materie dell'ultimo anno che possono rivelarsi utili per il progetto scelto. Successivamente si assiste ad una breve lezione frontale di una orientatrice che detta le linee guida di costruzione del proprio curriculum e del profilo LinkedIn. Nell'ora successiva gli studenti, provvisti di computer, sistemano CV e profilo LinkedIn seduti vicini l'uno all'altro, chiedendo feedback in diretta all'orientatrice in caso di necessità.

Tra il quarto e il quinto incontro gli studenti sono chiamati a contattare un docente (o più) per chiedere consiglio su quali siano i corsi dell'ultimo anno più indicati per seguire la direzione prescelta. Allo stesso modo, sono invitati a contattare un'organizzazione per progettare un

eventuale tirocinio (o esperienza di altro genere) nell'anno che segue. In questo modo sono progettate le due scelte più importanti dell'ultimo anno di studi: quali corsi scegliere e dove cominciare a fare esperienza.

Il quinto incontro, infine, racchiude la condivisione a coppie delle realtà contattate e la discussione della fiducia riposta nei propri progetti. Segue una serie di letture teatrali sull'apertura al cambiamento continuo, anche in ambito professionale, per veicolare il messaggio del Design Thinking secondo cui ogni esperienza è fondamentalmente un prototipo per le esperienze successive. Infine è importante fare un momento di verifica collettiva, possibilmente seduti in cerchio, dove ognuno racconta e verifica la propria esperienza di corso durante l'anno.

La valutazione del corso non prevede esami. Prevede la partecipazione ad almeno 4 incontri su 5, come per le altre Competenze trasversali, e prevede lo svolgimento dei compiti a casa tra un incontro e l'altro – in modo che siano verificabili: tenere traccia dei documenti raccolti e delle persone contattate, possibilmente con un raccoglitore unico che possa mostrare lo svolgimento del corso. La valutazione del corso è mirata al riconoscimento di una idoneità: è preferibile evitare la valutazione in trentesimi, vista la soggettività degli elementi da valutare.

Discussione della proposta

La struttura, il programma e la valutazione del corso sollevano alcuni temi che è opportuno analizzare e discutere. Vi sono due premesse che è utile ribadire prima di procedere con la spiegazione del perché siano state operate alcune scelte. In primo luogo, le tesi sostenute in questa sezione sono il frutto di ricerche ed esperimenti condotti seguendo il processo del Design Thinking, come illustrato nel corso dell'elaborato. In secondo luogo, dato che il Design Thinking non è un metodo per risolvere problemi esatti, ogni tesi sostenuta non ha la pretesa di essere giusta; anzi, nel vero spirito del metodo seguito può essere non condivisa oppure contestata, purché le argomentazioni in opposizione siano razionali e dimostrate.

- *Dialogo tra pari.* Durante ogni lezione, almeno un'ora è destinata al dialogo tra studenti per condividere ciò che individualmente è stato sviluppato tra un incontro e l'altro. È altamente consigliato che i gruppi di lavoro (o le coppie) non siano composti dalle stesse persone, ma mutino i componenti di volta in volta, per favorire la conoscenza all'interno della classe e per evitare che si crei una situazione di frazionamento della classe in piccoli gruppi non comunicanti. Sia il dialogo tra pari che il ricambio continuo dei gruppi di condivisione sono stati validati nel prototipo Design Your Career. Il dialogo tra pari, sostituito agli incontri frontali con docenti o professionisti, è uno degli elementi innovativi del corso proposto.
- *Mentoring e testimonianze dei professionisti.* Lungi dal negare l'importanza delle testimonianze di professionisti, il corso intende promuovere il mentoring all'interno della community degli Alumni a partire dalla seconda lezione. Se ogni studente del corso contatta almeno un Alumnus, si possono costruire relazioni di mentoring ben più durature della singola testimonianza in aula. Inoltre, poiché ciascuno può scegliere chi contattare in mezzo a una vastissima gamma di professionisti, gli studenti hanno la possibilità di ascoltare testimonianze personalizzate, con un rapporto privilegiato uno-a-uno. Infine, in questo modo si evita il rischio della “testimonianza del super-eroe”: durante una delle interviste condotte in fase di needfinding, uno dei neolaureati intervistati ha dichiarato di essersi sentito intimorito, durante le testimonianze di professionisti all'università, perché “...chiamano sempre gli startupper geniali o i top manager, quelli che hanno avuto successo... e invece a me sarebbe stato molto più utile parlare con una persona normale che lavora in ufficio e fa un lavoro normale in un'azienda normale”. La

ratio sulla gestione del mentoring e delle testimonianze è quindi la ricerca di testimonianze personalizzate, attingendo dall'ampio bacino degli Alumni.

- *Interdisciplinarietà.* Uno dei vantaggi delle Competenze trasversali è che non afferiscono ad un corso di studi specifico, ma (in base alla scelta dei coordinatori dei corsi di studi) possono essere frequentate da studenti di discipline diverse. Sotto questo aspetto è stato fondamentale il contributo di Sabrina Clò che ha riportato un'esperienza di orientamento condotta con studenti di varie aree disciplinari. Uno degli apprendimenti più rilevanti di questa esperienza era stata proprio la diversa provenienza disciplinare dei partecipanti. Facendo tesoro di questo apprendimento ricevuto da un'altra sperimentazione, è opportuno tenere la partecipazione al corso aperta a studenti di diversi corsi di studio, purché siano iscritti al primo anno di laurea magistrale o al quarto anno di laurea magistrale a ciclo unico. In questo modo si perde la parte di mappatura delle possibili professioni al termine di un corso di laurea (ad esempio, se un corso del genere fosse erogato per i soli studenti di psicologia, si sarebbe potuto inserire un atlante dei possibili sbocchi occupazionali dopo la laurea in psicologia). Dall'altra parte si guadagna in ricchezza e varietà del dialogo tra pari.
- *Imprenditorialità.* Non sono stati considerati, all'interno del programma, gli strumenti provenienti dal mondo dell'imprenditorialità, benché i percorsi per gli studenti imprenditoriali siano utili per tutti. La causa di questa esclusione risiede nella scala delle necessità emerse in fase di needfinding: i bisogni emersi da studenti e neolaureati trovano risposte molto parziali negli strumenti per l'imprenditorialità, mentre trovano più ampia risposta negli strumenti forniti da Design Your Life, Orientamento e consulenti legali del lavoro.
- *Teatro.* La forma d'arte teatrale è un potente strumento di auto-analisi, secondo quanto scoperto nel percorso Design Your Career. Pertanto agli studenti viene proposta la forma teatrale nella maggior parte degli incontri, sia in forma di spettatori (ascolto di letture) sia in forma di attori (interpretazione di letture, inscenamento di psicodrammi).
- *Camminare in luoghi differenti.* Gli incontri sono da tenere fuori dalle strutture universitarie, come già discusso, per trasmettere il messaggio che per progettare il cambiamento è indispensabile muoversi e cambiare prospettiva. Lo strumento della passeggiata, che in fase di prototipazione è risultato di gradimento dalla maggioranza degli Alumni ma non a tutti, rappresenta la modalità più semplice di

movimento. Inoltre svolgere gli incontri in luoghi sempre diversi aiuta a ricordare meglio le esperienze vissute e ad interiorizzare maggiormente i propri apprendimenti.

- *I numeri del corso.* Trattandosi di un corso itinerante, è consigliabile non superare le 30 persone: è un limite dal punto di vista della fattibilità, perché vengono impiegate molte risorse per un limitato numero di studenti, ma se venisse validato il funzionamento del corso potrebbe essere scalato a un maggiore numero di iscritti, oppure essere replicato in più versioni nello stesso anno da diversi docenti – come il corso *Competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro*.
- *Consapevolezza delle attitudini ed esperienza.* Le attitudini individuali non sono affrontate solo nella prima parte del corso, ma sono costantemente approfondite durante ogni incontro: non vengono quindi alternate una parte teorica (di riflessione sulle proprie attitudini) e una parte pratica (di mera esplorazione delle attività progettate): dal punto di vista progettuale viene attribuita rilevanza all'equilibrio continuo tra consapevolezza ed esperienza.
- *Numero di ore del corso.* Rispetto ad altre Competenze trasversali, che prevedono fino a 30 ore di didattica, gli incontri del corso Orientamento alla scelta professionale prevedono solo 15 ore di incontri. Infatti la parte più consistente del lavoro è delegata al di fuori degli incontri: contattare gli Alumni, tenere il diario, chiedere e raccogliere testimonianze, e così via.
- *Valutazione.* La valutazione del corso intende attestare la partecipazione attiva alle lezioni, per ogni studente e studentessa.
- *L'ordine delle attività.* La disposizione degli incontri e delle attività è progettata in modo da garantire la continuità dell'orientamento su un arco temporale consistente (un anno). Le attività delle prime lezioni sono meramente finalizzate allo sviluppo della consapevolezza sui propri punti di forza; invece dalla seconda lezione si alternano momenti di esperienza e momenti di rilettura analitica dell'esperienza, con l'obiettivo di avvicinarsi sempre più agli aspetti pratici in modo meditato e consapevole.
- *Rispetto dei design principles.* I cinque principi progettuali definiti al termine del quarto capitolo sono rispettati dalla proposta di soluzione. Il dialogo tra pari e la ricerca delle proprie attitudini costituiscono il filo portante delle attività proposte. L'apprendimento esperienziale sostituisce l'apprendimento da incontri frontali, sia nella modalità semi-itinerante degli incontri sia nell'invito a contattare professionisti

esterni all'università. I docenti diventano facilitatori e lavorano con piccoli gruppi di studenti, perciò possono conoscerli meglio e dialogare in maniera informale. Infine, la compresenza durante due incontri tra professori e orientatrici è un incentivo alla comunicazione e alla co-progettazione.

Soddisfacimento dei bisogni degli attori coinvolti

In ultima istanza, è opportuno ritornare alle necessità di studenti, docenti e personale universitario coinvolto nel processo di orientamento in uscita, in modo tale da valutare – ipoteticamente – quali bisogni sono soddisfatti e quali invece sono rimasti fuori dal raggio di azione della soluzione da implementare. Non si tratta di una verifica, perché questo corso non è ancora stato erogato, ma piuttosto di una serie di obiettivi progettuali da validare.

Bisogni degli studenti

- Nel corso degli incontri, anche attraverso le testimonianze dei professionisti contattati individualmente, gli studenti hanno modo di definire la propria scala di valori e di esplorare i propri interessi per capire verso quali organizzazioni indirizzarsi. Uno degli obiettivi del corso è progettare l'ultimo anno di laurea magistrale, soprattutto per quanto riguarda l'equilibrio tra percorso accademico ed esperienze professionali (prevalentemente tirocini). Infine, il dialogo con persone di pari età è un bisogno talmente sentito da essere stato impiegato come principio di progettazione.
- Rimane insoddisfatto il bisogno di avere informazioni concrete su quali sono le opportunità lavorative dopo l'università. Non sono impiegate mappe di possibili sbocchi occupazionali – cfr. (Atlante Delle Professioni s.d.) – né sono fornite informazioni fiscali e contrattuali, utili per avere un'idea concreta di come affrontare i primi anni lavorativi dal punto di vista economico.

Soddisfatti	Non soddisfatti
<p>Chiarire la mia scala di priorità (valori personali, etici e sociali), per capire con quali organizzazioni e in quale settore ci può essere un fit;</p> <p>Capire che cosa mi piace per capire verso quali settori e organizzazioni indirizzarmi;</p>	<p>Avere informazioni concrete su quali sono le opportunità dopo l'università e come arrivarci (informazioni fiscali, contrattuali, etc.);</p>

<p>Confrontarmi ed empatizzare con persone vicine a me come età, per ricevere un orientamento graduale durante il percorso universitario;</p> <p>Trovare il giusto equilibrio tra stare al passo con gli esami e sperimentare per capire cosa mi piace veramente;</p> <p>Trovare un filo rosso che unisca gli esami del piano di studi in modo coerente e mi guidi nella scelta professionale.</p>	
--	--

Bisogni dei docenti

- I docenti di questo corso diventano facilitatori, perciò non sono tenuti a stare in cattedra. Gli interventi dei docenti sono introduttivi e conclusivi nelle lezioni, ma non sono finalizzati a trasmettere contenuti: per questo motivo dovrebbero venire percepiti vicini dagli studenti. Tale prossimità (dovuta all’accompagnamento, anziché al puro insegnamento) dovrebbe aiutare lo scambio con gli studenti. Inoltre i docenti, essendo i presenti mentre gli studenti conducono i lavori di gruppo, hanno modo di vedere gli studenti “all’opera”, benché non in un contesto lavorativo. Osservare da lontano le dinamiche di gruppo, ascoltare stralci di discorsi e magari avere qualche confronto diretto può aiutare i docenti ad avere un’idea più definita degli studenti che hanno davanti.
- Se l’orientamento diventa parte di un corso, le docenti e i docenti riescono a trarre un qualche beneficio dal divenire parte dell’orientamento. Infatti i docenti vengono valutati in base alla ricerca ma anche in base alla didattica dei corsi che tengono; inoltre i corsi procurano anche benefici economici. Incorporare l’orientamento all’interno dei corsi consentirebbe ai docenti che tengono il corso di trarre vantaggio dall’attività didattica, escludendo la percezione di svolgere soltanto volontariato nei momenti di consulenza orientativa agli studenti.
- Resta del tutto insoddisfatto il bisogno di rimanere aggiornati sui trend del momento nel mondo del lavoro: quali nuovi lavori stanno nascendo, quali stanno scomparendo, come cambiano i settori merceologici al loro interno, e così via. La progettazione delle testimonianze professionali esternamente al corso, fuori dalle aule universitarie, non

consente ai docenti nemmeno di ascoltare prospettive ed esperienze provenienti dal mondo del lavoro esterno all'università.

Soddisfatti	Non soddisfatti
<p>Trovare un sistema di valutazione che, oltre alla ricerca, si basa sulle interazioni con gli studenti (tesi etc.);</p> <p>Sentirsi più stimolati dagli studenti con più scambio e dialogo durante le lezioni;</p> <p>Vedere gli studenti "all'opera" ad esempio in tesi per poterli effettivamente supportare e indirizzare.</p>	<p>Essere informati sui trend del mondo del lavoro per aiutare gli studenti.</p>

Bisogni del personale coinvolto nell'orientamento in uscita

- L'area di opportunità che il corso apre all'Ufficio Orientamento riguarda la possibilità di integrare le proprie attività con quelle dei docenti-facilitatori: in questo modo docenti e Orientamento possono comunicare e co-progettare; inoltre i professori hanno modo di riconoscere in prima persona la qualità delle attività di orientamento, e sono maggiormente incentivati a suggerirli agli studenti di altri corsi. In sintesi, un corso co-progettato da docenti e orientatrici rappresenta uno strumento per accrescere la comunicazione, al momento scarsa, tra consulenti di carriera e docenti.
- Come si è detto, il corso *Orientamento alla scelta professionale* è scalabile. Se l'esperienza del corso complessivamente funziona, possono essere aumentate le versioni erogate e di conseguenza si risponde alla necessità di fornire orientamento al più alto numero possibile di studenti iscritti all'Università di Bologna.
- L'ultima esigenza, non soddisfatta, del personale universitario coinvolto nell'orientamento, riguarda l'obiettivo di attirare le aziende. Le aziende non sono attratte all'Università di Bologna attraverso il corso *Orientamento alla scelta professionale*, ma attraverso altre modalità – eminentemente il servizio di Job Placement. Il servizio che il corso, come le altre attività considerate nel capitolo 3, offre indirettamente alle aziende, consiste essenzialmente nel preparare agli incontri del Placement studenti consapevoli e proattivi.

Soddisfatti	Non soddisfatti
-------------	-----------------

Fare conoscere l'Ufficio Orientamento ai professori per co-progettare percorsi per gli studenti;	Attirare le aziende, facendo capire che presso l'Università di Bologna c'è tutto quello di cui possono avere bisogno. Fornire orientamento in uscita a un numero più ampio di studenti.
--	--

Riscontri sulla proposta di soluzione

Il corso *Orientamento alla scelta professionale* non è stato implementato, pertanto non è ancora possibile validare cosa funziona e cosa non funziona nel corso proposto. Tuttavia, da un'indagine preliminare presso una decina di studenti che stanno per laurearsi, sono emersi alcuni punti di forza e altri fattori critici. Di seguito sono riportate alcune citazioni.

Feedback di rinforzo	Feedback critici
<p>“Visto che camminare mi piace, e mi dà pure crediti, lo farei sicuramente”</p> <p>“Mi piace il fatto che non sia una cosa frontale, ma che tu debba prendere e chiamare le persone solo per curiosità, perché è l'università che te lo chiede, quindi in un certo senso hai le spalle coperte”</p> <p>“Bello se c'è gente di facoltà diverse, cioè alla fine magari capitano delle persone super interessanti che mi fanno pensare a robe nuove”</p>	<p>“Un corso di un anno per prendere solo 3 cfu... non ne vale la pena”</p> <p>“Probabilmente mi bloccherei a chiamare gli Alumni, io non sono brava a fare ‘ste cose”</p> <p>“Sì ma io non ho bisogno di leggermi dentro, l'interiorità... io ho bisogno di sapere come funzionano i livelli di reddito per i metalmeccanici”</p> <p>“... dal terzo incontro in poi mi concentro su un piano solo... ma se poi scopro che non mi piace?”</p>

CONCLUSIONE

Il 23 settembre, pochi giorni prima della consegna del presente elaborato, l'istituto Quacquarelli Symonds ha pubblicato la classifica Graduate Employability Rankings (G. E. R. 2022 QS 2021), che valuta la capacità delle università di incentivare l'occupazione e il successo professionale dei propri studenti neolaureati. L'Università di Bologna, con un punteggio di 58,2 su 100, si colloca al 97esimo posto nel mondo sui 550 atenei considerati; è al 13esimo posto in Europa e al secondo posto in Italia, dopo il Politecnico di Milano (43esimo al mondo, con un punteggio di 73,8). A prescindere dall'affidabilità delle classifiche, soprattutto su temi così delicati, il risultato di questo studio conferma e dimostra la qualità dell'orientamento in uscita svolto presso l'Alma Mater Studiorum. Le cause del buon posizionamento all'interno della classifica sono "increasingly rich programme catalogue, cutting-edge research, a convincing third mission strategy and a growing international perspective". A rafforzare la proposta del corso del settimo capitolo del presente elaborato è il posizionamento dell'Università di Stanford, seconda al mondo (99,3 su 100): a Stanford si è sviluppato il percorso *Design Your Life*, da cui il corso proposto trae alcuni strumenti, come principale strumento per l'orientamento in uscita.

La proposta della progettazione di un nuovo corso universitario scaturisce dal processo di Design Thinking, introdotto nel primo capitolo, ripercorso attraverso la struttura del doppio diamante. I capitoli successivi al primo rappresentano infatti l'esplicitazione del doppio diamante, sia sul piano concettuale che sul piano cronologico.

Il secondo e il terzo capitolo sintetizzano l'analisi del contesto, sia esterna (con uno sguardo al mondo, all'Europa e all'Italia), sia interna all'Università di Bologna, attraverso l'elenco delle iniziative a sostegno dell'orientamento in uscita.

Il quarto capitolo racchiude gli apprendimenti dalle interviste alle persone coinvolte nell'orientamento: poiché il Design Thinking adotta un approccio human-centered ai problemi, le interviste sono servite a indagare le esigenze sentite da studenti, docenti e consulenti di carriera.

Nel quinto capitolo sono sintetizzate le idee per rispondere alle esigenze individuate in fase di needfinding, comprese le idee più bizzarre, per rendere l'idea della creatività insita all'interno del processo di Design Thinking.

L'opportunità di potere prototipare le idee viene descritta nel sesto capitolo, che descrive il percorso con alcuni membri della community Alumni nel mese di giugno 2021. Gli apprendimenti derivanti dai prototipi costituiscono uno dei punti di forza del Design Thinking.

Infine, il settimo capitolo propone l'istituzione di un nuovo corso universitario, *Orientamento alla scelta professionale*, che si aggiunge alle altre soluzioni già messe in atto dall'Università di Bologna, e ne definisce il programma incontro dopo incontro, attingendo a risorse esterne (Alumni, strumenti da corsi internazionali) ed interne (le competenze delle consulenti dell'Ufficio Orientamento e i docenti dell'Alma Mater).

L'obiettivo del presente elaborato è pertanto fornire all'orientamento in uscita dell'Università di Bologna uno strumento in più, generato attraverso il processo metodologico del Design Thinking: indagando le esigenze degli attori facenti parte del processo di orientamento in uscita, e prototipando alcune soluzioni per rispondere a tali esigenze, il corso *Orientamento alla scelta professionale* può costituire una risorsa da aggiungere al catalogo delle Competenze trasversali, malgrado i limiti che caratterizzano la presente ricerca.

Il primo limite consiste nel non avere sufficienti riscontri a supporto della soluzione per potere avanzare con basi solide la proposta di istituzione di un nuovo corso universitario. Il secondo limite, di natura progettuale, consiste nel non avere coinvolto, durante la fase di *needfinding*, alcuni responsabili HR di aziende del territorio: il loro contributo sarebbe stato prezioso per progettare una soluzione che tenesse in considerazione le esigenze del mondo del lavoro.

Nonostante i limiti, il presente elaborato contribuisce alla riflessione sulle modalità di erogazione dei servizi di orientamento in uscita presso l'Università di Bologna. Affiancando alle iniziative già in corso altre iniziative basate sull'apprendimento esperienziale, come il corso *Orientamento alla scelta professionale*, l'Università ha la possibilità di fornire ai propri studenti percorsi differenziati e personalizzati per prepararsi al mondo del lavoro.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Alumni Unibo. s.d. «Università di Bologna». Consultato 30 settembre 2021.
<https://alumni.unibo.it/>.
- ANVUR. 2013. «Documenti istituzionali e Materiali di approfondimento – ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca». 2013.
<https://www.anvur.it/atti-e-pubblicazioni/documenti-istituzionali-e-materiali-di-approfondimento/>.
- ASSPECT. 2021. «EMPLOYABILITY 2021 - ASSPECT». 2021.
<http://www.aspect.it/iniziative/iniziative-in-corso/361-employability-2021.html>.
- Atlante Delle Professioni. s.d. «Home page | Atlante Delle Professioni». Consultato 1 ottobre 2021. <https://www.atlantedelleprofessioni.it/>.
- Ball, Jonathan. 2019. «The Double Diamond: A Universally Accepted Depiction of the Design Process». Design Council. 1 ottobre 2019.
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>.
- Bennett, D., E. Knight, A. Divan, L. Kuchel, J. Horn, D. van Reyk, e K. Burke da Silva. 2017. «How do research-intensive universities portray employability strategies? A review of their websites», luglio. <https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/126064>.
- Buchanan, Richard. 1992. «Wicked Problems in Design Thinking». *Design Issues* 8 (2): 5–21. <https://doi.org/10.2307/1511637>.
- Burnett, Bill, e Dave Evans. 2016. *Designing Your Life*. New York, NY: Knopf.
- Cedefop, ETF, ICCDPP, ILO, Organisation for Economic Co-operation and Development, e UNESCO. 2021. *Career Guidance Policy and Practice in the Pandemic: Results of a Joint International Survey June to August 2020*. LU: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/318103>.
- Clark, Tim, Yves Pigneur, e Alexander Osterwalder. 2012. *Business model you : a one page method for reinventing your career*. Wiley.
<http://ezproxy.unibo.it/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05251a&AN=at.UBO6130420&lang=it&site=eds-live&scope=site>.
- Clutterbuck, David. 2008. «What’s happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?» A cura di Anne Gimson. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 22 (4): 8–10.
<https://doi.org/10.1108/14777280810886364>.
- Dam, Rikke Friis, e Teo Yu Siang. s.d. «Design Thinking: Get a Quick Overview of the History». The Interaction Design Foundation. Consultato 29 agosto 2021.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>.
- Dorst, Kees. 2011. «The Core of ‘Design Thinking’ and Its Application». *Design Studies*, Interpreting Design Thinking, 32 (6): 521–32.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.
- Farenga, Stephane, e Kathleen Quinlan. 2015. «Classifying university employability strategies: three case studies and implications for practice and research». *Journal of Education and Work* 29 (luglio): 1–21.
<https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1064517>.
- Hall, Erika. 2013. *Just Enough Research*. New York, NY: A Book Apart.
- Holmes, L. 2013. «Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process?» *STUDIES IN HIGHER EDUCATION-OXFORD-*, 2013.
- ISMA Talent. s.d. «ISMA TALENT, une méthode qui fait ses preuves dans l’Enseignement Supérieur | LinkedIn». Consultato 1 ottobre 2021.

- <https://www.linkedin.com/pulse/isma-talent-une-m%C3%A9thode-qui-fait-ses-preuves-dans-sup%C3%A9rieur-ciussi/>.
- Liedtka, J. 2015. «Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction». *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 2015.
- Newell, Allen, e Herbert A. Simon. 1972. *Human problem solving*. Prentice-Hall.
<http://ezproxy.unibo.it/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05251a&AN=at.UBO0778547&lang=it&site=eds-live&scope=site>.
- OECD e The European Commission. 2004. *Career Guidance: A Handbook for Policy Makers*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264015210-en>.
- ONU. s.d. «Agenda 2030». ONU Italia. Consultato 29 settembre 2021.
<https://unric.org/it/agenda-2030/>.
- Patnaik, Dev. 2017. *Needfinding: Design Research and Planning*. 4° edizione. San Bernardino, CA: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Pirandello, Luigi. 1932. *Maschere nude*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- QS, Graduate Employability Rankings 2022. 2021. «Rankings Revealed: QS Graduate Employability Rankings 2022». *QS* (blog). 23 settembre 2021.
<https://www.qs.com/rankings-revealed-2022-qs-graduate-employability-rankings/>.
- QS, World University Rankings 2021. 2021. «QS World University Rankings 2021». Top Universities. 2021. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>.
- Rittel, Horst W. J., e Melvin M. Webber. 1973. «Dilemmas in a General Theory of Planning». *Policy Sciences* 4 (2): 155–69.
- Roozenburg, N. F. M., e J. Eekels. 1995. *Product Design: Fundamentals and Methods*. Chichester, England: Wiley.
- Rossi di Schio, Eugenia, e Mario Salmon. 2019. *Come accrescere la propria employability per entrare nel mondo del lavoro*. Esculapio.
- Rothwell, A., e J. Arnold. 2007. «Self-perceived employability: development and validation of a scale». *PERSONNEL REVIEW*, 2007.
- Rowe, Peter G. 1987. *Design Thinking*. MIT Press.
- Rubin, Michael A. 1990. Review of *Review of Design Thinking*, di Peter Rowe. *Journal of Architectural Education* (1984-) 43 (3): 45–47. <https://doi.org/10.2307/1425075>.
- Savickas, Mark L. 2014. *Career counseling. Guida teorica e metodologica per il XXI secolo*. Roma: Erickson. <https://www.unilibro.it/libro/savickas-mark-l-di-fabio-a-cur-/career-counseling-guida-teorica-metodologica-xxi-secolo/9788859005032?idaff=facebook>.
- Savickas, Mark L., Erik J. Porfeli, Tracy Lara Hilton, e Suzanne Savickas. 2018. «The Student Career Construction Inventory». *Journal of Vocational Behavior* 106 (giugno): 138–52. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.009>.
- Simon, Herbert A. 1969. *The Sciences of the Artificial*. Vol. 165. American Association for the Advancement of Science. <https://science.sciencemag.org/content/165/3896/886.2>.
- UNESCO-UNEVOC, Cap.7. 2013. *Revisiting Global Trends in TVET: Reflections on Theory and Practice*. UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training. UN Campus, Hermann-Ehlers-Strasse 10, 53113 Bonn, Germany. Tel: +49-228-8150-100; Fax: +49-228-8150-199; e-mail: info@unevoc.unesco.org; Web site: <http://www.unevoc.net>.
- Unibo Competenze trasversali per essere efficaci sul lavoro. s.d. «LE COMPETENZE TRASVERSALI PER ESSERE EFFICACI SUL LAVORO - BOLOGNA 4 2021/2022». Consultato 30 settembre 2021.
<https://www.unibo.it/it/didattica/insegnamenti/insegnamento/2021/430268>.

- Unibo DYLMIC. s.d. «A.N. polacca for Academic Exchange - Adaptation and Evaluation D.Y.L. Methodology to Individualized Career Planning in Higher Education Institutions - DYLMIC». Plone site. Consultato 10 settembre 2021.
<https://scienzeaziendali.unibo.it/it/ricerca/progetti-di-ricerca/progetti-europei/a-n-polacca-for-academic-exchange-adaptation-and-evaluation-d-y-l-methodology-to-individualized-career-planning-in-higher-education-institutions-dylmic>.
- Unibo imprenditorialità e imprenditività. s.d. «IMPRENDITORIALITA' E IMPRENDITIVITA' - RAVENNA 2021/2022». Consultato 30 settembre 2021.
<https://www.unibo.it/it/didattica/insegnamenti/insegnamento/2021/448978>.
- Unibo Job Placement. s.d. «Job Placement». Consultato 30 settembre 2021.
<https://jobplacement.unibo.it/it>.
- Unibo OMNI BEAST. s.d. «Erasmus Plus - OMNI - BE Aware Student - OMNI-BEAST». Plone site. Consultato 10 settembre 2021.
<https://scienzeaziendali.unibo.it/it/ricerca/progetti-di-ricerca/progetti-europei/erasmus-plus-omni-be-aware-student-omni-beast>.
- Unibo Orientamento. s.d. «Prepararsi al mondo del lavoro». Consultato 30 settembre 2021.
<https://jobplacement.unibo.it/it/studenti-e-laureati/preparati-al-mondo-del-lavoro>.
- Van der Heijde, C. M., e B. J. Van der Heijden. 2006. «A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability». *Human Resource Management* 45 (3): 449–76. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>.
- Watts, A. G. 2000. «Career Development and Public Policy». *Journal of Employment Counseling* 37 (2): 62.
- WSIZ Be Aware Student. s.d. «Projekt “BE Aware Student”». *WSiZ w Rzeszowie* (blog). Consultato 26 settembre 2021. <https://wsiz.edu.pl/studia/informator/projekt-be-aware-student/>.
- Zanca, Lucio. 2021. *Welcome to the jungle : Stai pensando al tuo futuro? : Scopri come affrontare con sicurezza il mondo del lavoro e progettare la tua strada*. Gribaudo.