

EMPLOYABILITY E CARRIERA PROMUOVERE L'OCCUPABILITÀ ENTRO E TRA LE ORGANIZZAZIONI

Alessandro Lo Presti ^a, Sara Pluviano ^{b, c}

^a *Seconda Università degli studi di Napoli, Dipartimento di Psicologia-*
alessandro.lopresti@unina2.it

^b *Università Suor Orsola Benincasa – Napoli;* ^c *University of Edinburgh, UK*

Topic. A fronte di un mercato del lavoro insieme globale e frammentato, connotato da una continua evoluzione del sistema socio-economico che si accompagna nondimeno ad una crescente imprevedibilità, il lavoratore contemporaneo si ritrova costretto sempre più ad assumere caratteristiche di estrema flessibilità ed adattabilità. Frantumatasi, per un numero crescente di lavoratori, la rassicurante prospettiva di una carriera lineare da sviluppare all'interno di una sola organizzazione per tutto il resto della vita, l'*employability* (occupabilità) assurge a bussola per navigare le acque del mutevole mercato lavorativo, nonché per assicurarsi una continuità al suo interno e la possibilità di sviluppare percorsi di carriera dal successo sempre più marcatamente individualizzato.

Stiamo assistendo infatti, per un numero crescente di lavoratori, al passaggio dalla *job (in-)security*, ovvero la (in-)sicurezza del posto di lavoro (i.e., *job*), alla *employment (in-)security*, ovvero la (in-)sicurezza occupazionale, intesa come possibilità di impiego (i.e., *employment*), non necessariamente presso la medesima organizzazione ma, più plausibilmente, presso diverse organizzazioni nel corso del tempo. Una maggiore occupabilità si rifletterebbe nella riduzione dei tempi morti tra la cessazione di un rapporto di lavoro e l'avvio del successivo, così come in una maggiore coerenza di tali rapporti professionali rispetto al progetto professionale individuale.

Il presente contributo muove dalla mancanza in letteratura di una sistematizzazione delle innumerevoli definizioni del concetto di employability, dei suoi diversi modelli teorici, nonché delle incoraggianti evidenze sperimentali a supporto della sua importanza per tutta una serie di esiti individuali ed organizzativi, prefiggendosi di offrire un nuovo modello teorico che integri e superi i passati e più recenti contributi sull'argomento, in una logica interdisciplinare, psicologica e organizzativa².

Fin dalle sue prime apparizioni nella letteratura scientifica, definire in maniera univoca cosa sia l'employability è apparso compito arduo, favorendo così la proliferazione di numerose quanto parziali definizioni. Dopo un lungo periodo in cui è stata associata all'inclusione del mercato del lavoro e alla partecipazione attiva delle fasce più deboli e più vulnerabili alla condizione di crisi generale (Gazier, 1998), l'employability è stata poi considerata alla luce di una visione maggiormente olistica che puntava sul carattere multidimensionale e psicosociale del costrutto. Così, si ha una svolta nel 2004 con il modello pionieristico di Fugate, Kinicki e Ashforth, che vedono nell'employability una capacità di adattamento attivo specifico al lavoro, che permette di identificare e concretizzare nuove opportunità di carriera. L'employability diventa pertanto un costrutto centrato sulla persona, slegato dalla sua puntuale situazione lavorativa, e caratterizzato da tre dimensioni principali: a) la *capacità di adattamento*, che fa riferimento alla flessibilità con la quale si riqualificano le proprie competenze e capacità per essere sempre al passo con i cambiamenti organizzativi e più in generale del mondo del lavoro; b) l'*identità di carriera*, ovvero la rappresentazione che l'individuo ha di se stesso al lavoro coerentemente alle differenti esperienze lavorative condotte che, assunte all'interno di strutture di significato interne, facilitano l'identificazione e la concretizzazione di nuove opportunità di carriera; ed infine, c) *il capitale umano e sociale*: laddove il primo è incentrato su fattori individuali quali l'età e la formazione scolastica-professionale, mentre il secondo si riconnette a quell'insieme di contatti e relazioni stabilite dentro e fuori le organizzazioni che permette di aumentare la propria possibilità di occupazione.

² Per una trattazione più esaustiva, si consiglia di fare riferimento a Lo Presti e Pluviano (2016).

Van Dam (2004) distingue invece fra *employability orientation*, ovvero l'orientamento positivo e attivo del singolo verso tutti quegli interventi professionali volti ad incrementare il proprio sviluppo personale (soprattutto all'interno dell'organizzazione attuale), e le *employability activities*, che definisce più propriamente invece quelle attività finalizzate ad aumentare concretamente la propria employability (soprattutto esterna) attraverso, ad esempio, percorsi di formazione e di aggiornamento.

Per Van der Heijde e Van der Heijden (2006), invece, l'*employability* corrisponde alla continua creazione di opportunità lavorative grazie ad un uso ottimale delle proprie competenze, che si riferiscono principalmente alle capacità di prepararsi in modo creativo ai cambiamenti (*anticipation* e *optimization*) e di sfruttarli a proprio vantaggio (*personal flexibility*), di operare una sorta di compromesso tra i propri interessi personali e quelli organizzativi (*balance*), nonché alla partecipazione della persona nella vita aziendale (*corporate sense*) ed alle proprie competenze strettamente professionali (*occupational expertise*).

Nella vasta letteratura sull'*employability*, McQuaid e Lindsay (2005) sono coloro che offrono invece il modello teorico più comprensivo, includendo in tale concetto diverse variabili che si riconnettono a fattori individuali (e.g., livello educativo, competenze di base, competenze trasferibili ad altri contesti, etc.), circostanze personali (i.e., responsabilità familiari, esistenza di una cultura positiva del lavoro ed accesso alle risorse sociali) e fattori esterni (i.e., situazione del mercato del lavoro e fattori di sostegno).

Così come numerose sono le definizioni di *employability* presenti in letteratura, altrettanto svariate ed a volte contraddittorie sono le evidenze empiriche circa i suoi possibili antecedenti ed esiti. In linea generale, gli antecedenti sono stati categorizzati come fattori situazionali, variabili che sono quindi al di là del controllo dell'individuo (e.g., domanda/offerta di lavoro, tipologia contrattuale, etc.), o fattori prettamente individuali (e.g., caratteristiche demografiche, tratti di personalità, disposizioni, capitale umano e sociale, etc). Tra gli esiti dell'*employability* figurano invece, tra gli altri, il successo di carriera (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), l'autoefficacia

(Berntson, Näswall, & Sverke, 2008), l'autostima (McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, 2007), la salute mentale (Berntson & Marklund, 2007), la soddisfazione lavorativa (De Cuyper, Raeder, Van der Heijden, & Wittekind, 2012) e il work engagement (De Cuyper & De Witte, 2008).

Elementi innovativi. Nel tentativo di superare i limiti presenti nelle precedenti definizioni, troppo parcellizzate o troppo ampie, e comunque spesso sovrapponibili, abbiamo proposto una nuova definizione del concetto di *employability*, intesa come una “risorsa personale che gli individui sviluppano nel corso della loro vita lavorativa allo scopo di incrementare il proprio successo di carriera, sia attribuendo importanza a (i.e., orientamento all'*employability*) che impegnandosi in attività (i.e., attività di *employability*) quali: dare un senso alle esperienze professionali pregresse e prefigurarsi il proprio futuro professionale, sviluppare importanti competenze e abilità, incrementare i propri network lavorativi sia formali che informali, esplorare il contesto sociale alla ricerca di opportunità e limiti al proprio percorso di carriera” (Lo Presti & Pluviano, 2016; p. 196). L'innovazione di questo modello risiede anzitutto nel concepire l'*employability* come un concetto dinamico non semplicemente additivo ma moltiplicativo, in cui, coerentemente a quanto postulato da Hobfoll (1989) nella teoria dei *resources caravan*, le risorse che l'individuo acquisisce si aggregano, costruendosi una sull'altra. Le dimensioni che vengono a comporre l'*employability* sono quattro: 1) *career identity* e *self-management* (identità professionale e gestione autonoma della propria carriera), che permetterebbe all'individuo di ritrovare un senso nelle proprie esperienze lavorative passate e di prospettare ed in qualche misura preparare quelle future; 2) *professional development* (sviluppo professionale), che si esplica attraverso la partecipazione a tutte quelle attività volte ad incrementare le proprie conoscenze, abilità e competenze e che dimostra l'importanza che viene attribuita alla propria carriera; 3) *networking* (creazione e mantenimento di reti sociali), ovvero quell'insieme di comportamenti volti ad aumentare il proprio capitale sociale sia internamente che esternamente all'organizzazione; ed infine, 4) *environmental monitoring* (monitoraggio ambientale), che si manifesta in un atteggiamento attivo di ricerca di possibilità di

sviluppo del proprio percorso di carriera. Il modello teorico proposto si spinge oltre, in uno sforzo esplicativo dei possibili antecedenti ed esiti dell'*employability*. Sulla base delle evidenze presenti in letteratura, gli antecedenti vengono ricondotti all'interno di tre macro-variabili: 1) *training e work experiences* (esperienze formative e lavorative), che si ricollegano primariamente al capitale umano dell'individuo; 2) *dispositions* (aspetti disposizionali), ovvero caratteristiche di personalità come la proattività, l'apertura, l'adattabilità, o la motivazione autodiretta, in grado di incrementare l'orientamento individuale all'*employability* e, con esso, l'impatto che le attività di *employability* hanno sul successo di carriera e gli altri possibili esiti; 3) *life events e circumstances* (circostanze ed eventi di vita), che identificano invece quell'ampia serie di variabili esterne all'individuo di tipo personale, familiare o sociale che possono impattare sull'*employability* individuale. Tra gli esiti dell'*employability* rientrano invece variabili di tipo *prossimale*, quali il successo di carriera di tipo oggettivo ed in particolare soggettivo, e *distali* (comportamenti di ricerca lavorativa, soddisfazione lavorativa, work engagement, ecc.).

Conclusioni. L'*employability* si conferma come una recente e promettente chiave interpretativa per cercare di comprendere e migliorare le esperienze individuali sul mercato del lavoro contemporaneo, sia interno che esterno. Alla luce di tutti i profondi mutamenti intercorsi nel mondo del lavoro e delle loro ripercussioni sui modi di concepire le carriere, i lavoratori sono chiamati oggi a dover imparare ad autogestire in maniera proattiva la propria crescita personale e professionale, cambiando la propria prospettiva dalla *job security* alla *employment security*. Obiettivo principale diviene quindi quello di stimolare le persone e le organizzazioni ad investire sulla *employability* propria e dei propri dipendenti, fornendo concretamente degli strumenti di aggiornamento e crescita continua delle competenze che si associno a migliori indicatori oggettivi e soggettivi di successo occupazionale e che siano in grado di garantire la continuità della vita professionale all'interno della stessa azienda o un più veloce reimpiego sul mercato del lavoro.

Stanti la crescente fluidificazione dei ruoli e delle mansioni organizzative nonché la maggiore attenzione verso la valorizzazione dei bacini interni di competenze e talenti, le organizzazioni hanno, oggi più che mai, interesse a promuovere l'employability interna dei propri collaboratori nella misura in cui ciò possa innanzitutto facilitare gli spostamenti orizzontali e verticali di ruolo e responsabilità riducendo al minimo i tempi morti e gli shock al processo produttivo e, secondariamente e complementariamente, riflettersi in maggiori soddisfazione, coinvolgimento e benessere individuali.

Gli sforzi di ricerca futuri sono diretti anzitutto a provare a verificare empiricamente quanto teorizzato in Lo Presti & Pluviano (2016), nonché verso lo sviluppo e la validazione, attraverso un approccio mixed-method che integri metodi quantitativi e qualitativi, di una scala di valutazione dell'employability basata su tale modello teorico. E' inoltre attualmente in corso uno studio cross-culturale che vede coinvolti l'Italia (Alessandro Lo Presti, Sara Pluviano) e la Finlandia (Kaisa Kirves) sugli antecedenti e sugli esiti dell'employability.

Riferimenti bibliografici

- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 23, 279-292. doi: 10.1080/02678370701659215
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 413-425. doi:10.1080/13594320801969699
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008) Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387. doi:10.1080/13594320701810373
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: Longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 162-174. doi: 10.1037/a0027348
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005

Atti del convegno "Work in progress" for a better quality of life

- Gazier, B. (1998). Employability – definitions and trends, in: B. Gazier (Ed.), *Employability: Concepts and Policies* (pp. 37-71). Berlin: European Employment Observatory.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, *6*(2), 192-211. doi:10.1177/2041386615589398
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(2), 247-264. doi:10.1016/j.jvb.2007.06.003
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, *42*(2), 197-219. doi:10.1080=0042098042000316100
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(1), 29-51. doi:10.1080/13594320344000237
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, *45*(3), 449-476. doi:10.1002/hrm.20119

