

I differenziali semantico ed esperienziale degli esperti e la rappresentazione di professioni mediante il metodo Delphi¹

Luigi Fabbris*, Maria Cristiana Martini**

*Università di Padova; **Università di Modena e Reggio Emilia

Riassunto. In questa nota si analizza il differenziale semantico, ponendolo in relazione con l'*expertise* e le opinioni manifestate da esperti in una ricerca Delphi. La ricerca, svolta via *www* con tre iterazioni di rilevazione su due *panel* di esperti, uno composto di direttori del personale e l'altro di professori universitari, riguarda il profilo attuale e futuro dell'addetto alla gestione e dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane. Le opinioni riguardano le competenze professionali, le previsioni occupazionali, la desiderabilità sociale e la formazione auspicabile per le due figure. Il differenziale deriva da 21 quesiti bipolari aventi ciascuno 6 modalità di risposta. Le relazioni sono analizzate con metodi d'analisi statistica anche multivariata.

Parole chiave: Differenziale semantico; Metodo Delphi; Addetto allo sviluppo delle risorse umane; Addetto alla gestione delle risorse umane; Previsioni; Professioni; Analisi fattoriale; Analisi di reti sociali.

1 Il differenziale semantico nella ricerca sulle professioni

Il metodo Delphi è adatto alla rilevazione di dati statistici e informazioni qualitative per analizzare e prevedere fenomeni complessi e perfezionare analisi quantitative con valutazioni qualitative, talvolta in sostituzione delle indagini statistiche tradizionali.

Il metodo, nato nell'ambito delle analisi e previsioni militari (Dalkey e Helmer, 1963) e sviluppato anche per studi tecnologici o sociali (Landeta, 2005), è stato nel tempo adattato all'evoluzione tecnica e tecnologica degli strumenti di ricerca². Consiste essenzialmente in (Linstone e Turoff, 1975):

¹ Il presente lavoro è stato realizzato con un cofinanziamento del MIUR e dell'Università di Padova nell'ambito del PRIN 2005 "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato", coordinato da Luigi Fabbris. La nota è stata redatta da L. Fabbris per i Paragrafi 1 e 6 e da M.C. Martini per i restanti paragrafi.

² Tra le varianti, si annovera quella detta Shang (Ford, 1975), a cui appartiene la presente ricerca.

- *individuazione e contatto di un insieme di persone note per possedere una conoscenza intima del fenomeno in esame.* Il metodo Delphi si basa su testimonianze di esperti chiamati a rappresentare, a nome della collettività, realtà che conoscono meglio d'ogni altro, grazie al ruolo sociale o professionale che rivestono o che hanno rivestito (Fabbris, 1991).
- *Rilevazione iterata di informazioni tramite questionari da autocompilare, o interviste somministrate da rilevatori, garantendo l'indipendenza delle opinioni e l'anonimato degli esperti.* Un tipico obiettivo delle rilevazioni condotte iterando le domande è il raggiungimento di un certo grado di convergenza, o di consenso, tra gli esperti in merito alle stime.
- *Immissione di feedback controllato da parte del ricercatore tra una rilevazione e l'altra.* In questo modo, si garantisce lo scambio delle informazioni senza subire il condizionamento delle personalità forti presenti nel gruppo. Le informazioni individuali restano statisticamente indipendenti, pur creando nell'esperto la consapevolezza di partecipare a creare una visione d'insieme del fenomeno in esame.
- *Analisi statistica delle risposte ottenute dall'insieme degli esperti.* Le domande sono formulate in modo da poter analizzare le risposte con metodi statistici tradizionali o di *text mining*.

Il metodo Delphi è stato applicato in una ricerca presentata nel dettaglio da Fabbris *et al.* (2008a). La ricerca riguarda lo studio di due figure professionali rilevanti nell'ambito degli uffici per le risorse umane (RU) di aziende private di una certa importanza dimensionale e di enti pubblici, l'addetto, o esperto, nello sviluppo delle RU e l'addetto, o esperto, nella gestione delle RU. Le scelte metodologiche della ricerca sono state le seguenti.

- a) Individuazione di due categorie di esperti: i direttori del personale di grandi e medio-grandi imprese insediate in Italia e i docenti universitari italiani di materie connesse alla formazione delle due figure professionali in esame. I direttori sono stati selezionati tra i membri di un'associazione di categoria. I professori tra gli insegnanti delle seguenti materie: psicologia del lavoro, pedagogia (educatore professionale), diritto del lavoro, sociologia del lavoro e delle organizzazioni, economia aziendale e le scienze umanistiche orientate all'attività lavorativa in comparti produttivi e nei servizi (gestione del turismo, ecc.). L'individuazione di due categorie di esperti si proponeva di giustapporre due punti di vista, quello dei responsabili del mondo del lavoro e quello dei responsabili della formazione superiore. Dal confronto tra i due punti di vista, si voleva capire se vi sono motivi di distinzione e quali sono le conseguenze del metterli assieme per rappresentare il fenomeno in esame.
- b) Selezione di un campione per ognuna delle due categorie. Il *panel* di rappresentanti del lavoro con il quale è iniziata la rilevazione era composto di

400 direttori, quello dei rappresentanti della formazione di 107 professori. I direttori che hanno acconsentito a partecipare alla ricerca erano 39, di cui 21 l'hanno portata a compimento. I professori si sono autoselezionati rispondendo a domande sulla loro esperienza professionale: se non possedevano alcuna caratteristica esperienziale specifica, erano ringraziati ed esclusi dalla rilevazione. Altri professori hanno abbandonato la ricerca dopo aver dato un primo, generale consenso. Hanno così terminato la rilevazione 62 professori. Anche ai direttori è stato chiesto di indicare l'intensità delle esperienze lavorative. Sulla base dell'analisi fattoriale delle risposte ottenute dai *panelist*, Fabbris *et al.* (2008b) hanno determinato un punteggio standardizzato di *expertise* per ogni esperto. Questi punteggi saranno utilizzati nel seguito come misure del differenziale esperienziale dei *panelist*.

- c) Rilevazione tramite sistema di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web-based Interviewing*) basato sull'autocompilazione *on-line* di un questionario reso accessibile via posta elettronica³. La rilevazione è stata realizzata inviando, in tre riprese, un diverso questionario; i questionari erano adattati ai *panel* di esperti ma con possibilità di confronto dei dati tra *panel*. Gli interpellati al secondo e terzo *round* hanno avuto come *feedback* la media della distribuzione dei dati forniti da proprio *panel* nel *round* precedente.
- d) Nel terzo questionario rivolto ai direttori e nel primo dei professori è stata inserita una batteria di quesiti per la determinazione del "differenziale semantico" (Osgood *et al.*, 1957), il quale consiste nella ricerca dell'origine dei significati di alcune parole chiave della ricerca presso i *panelist*. Il differenziale è stato rilevato con una batteria di 21 quesiti aventi ciascuno sei modalità di risposta equispaziate. Il quesito è stato posto nel modo seguente: "Modalità per modalità, porre un segno vicino al termine che meglio interpreta il proprio pensiero. Ritengo che nel futuro il mercato delle professioni sarà: (es. molto dinamico=F; molto statico=A).
- e) Analisi dei dati con metodi statistici. Dei dati raccolti, si analizzano, in modo particolare, quelli che, indicando un legame sistematico tra atteggiamenti, opinioni e caratteristiche ascrittive ed esperienziali dei soggetti collaboranti, possono suggerire criteri sia per l'utilizzazione ottimale dei dati raccolti e sia per lo svolgimento di altre analisi con lo stesso metodo e su analoghi argomenti. Le analisi intendono rispondere alle seguenti domande a carattere metodologico:

³ I questionari sono stati progettati, oltre che dal coordinatore della ricerca, dal prof. Antonio Pacinelli dell'Università di Chieti-Pescara e dal dott. Stefano Sedda dell'associazione GIDP/HRDA–Associazione Direttori Risorse Umane con sede a Milano. L'informatizzazione dei questionari è stata realizzata dai professori Corrado Crocetta e Domenico Francesco D'Ovidio su *host* concesso dall'Università di Foggia.

- (i) *Esiste una relazione sistematica tra la conoscenza che gli esperti possiedono sull'argomento oggetto di ricerca e gli atteggiamenti misurati dal differenziale semantico? In altri termini, esperienza e atteggiamenti hanno un substrato comune o le esperienze specifiche incidono solo marginalmente sugli atteggiamenti degli esperti relativi al mercato del lavoro? A questo quesito si dà risposta nel Par. 2.*
- (ii) *Gli atteggiamenti, misurati con il differenziale semantico, possono condizionare la partecipazione degli esperti alla ricerca? In modo particolare, i valori personali e la consapevolezza circa l'oggetto della ricerca condizionano la volontà di troncarsi o, all'opposto, quella di partecipare a tutte le fasi della ricerca? Inoltre, gli atteggiamenti dei rispondenti sono legati all'attendibilità delle risposte ottenute? A questi quesiti si cerca di dare risposta nel Par. 3.*
- (iii) *Le previsioni sull'occupazione a breve, medio e lungo termine e la rappresentazione sociale e operativa delle figure professionali sono in qualche modo legate agli atteggiamenti svelati dal differenziale semantico? Vale a dire, una persona ottimista, oppure una che è più consapevole di come sta andando il mercato del lavoro, fornisce rappresentazioni diverse da una che ha atteggiamenti opposti? A questo tipo di quesiti si dà risposta nel Par. 4 per quanto attiene alle previsioni e nel Par. 5 per le rappresentazioni sociali e professionali delle figure.*
- (iv) *Quali sono i quesiti da porre per rilevare il differenziale semantico dei testimoni privilegiati nei confronti dell'oggetto della ricerca? In modo particolare, quali quesiti si devono porre per rilevare in modo neutrale questo atteggiamento, o, con riferimento all'argomento che ci interessa, quali sono le dimensioni psicologiche rilevanti di esperti chiamati ad informare su professioni, lavoro e formazione? Inoltre, esiste la possibilità di rilevare sfumature della conoscenza specifica degli esperti, tramite domande poste con la tecnica del differenziale semantico, in modo da complementare la stima dell'expertise maturata dalle persone designate a partecipare alla ricerca? Questi temi sono trattati nel paragrafo posto alla fine della nota (Par. 6).*

L'impiego di esperti che hanno una conoscenza diretta dei fenomeni muove, in una ricerca Delphi, dai seguenti assunti (adattati da Dalkey, 1975):

- *gli esperti sono sufficientemente realistici per descrivere il fenomeno oggetto della ricerca. A fini analitici, si assume che gli esperti che hanno collaborato alla ricerca siano stati selezionati tra quelli più titolati a rispondere e rappresentino quindi l'universo degli esperti del fenomeno studiato;*

- *la curva del realismo si estende su un insieme ampio di domande.* Ciò equivale a dire che, nel complesso della ricerca, le risposte sono prive di distorsione, anche se è possibile che alcune delle risposte date siano erratiche, meno realistiche della media del complessivo. Nel seguito, il differenziale semantico e quello esperienziale sono la pietra di paragone di tutte le categorie di domande poste nei questionari;
- *la capacità di dare risposte congrue è una proprietà stabile degli esperti.* È, tuttavia, opportuno distinguere le dimensioni culturali e psicologiche misurate dal differenziale semantico, che sono relativamente stabili nella mente delle persone, da quelle che fanno riferimento all'esperienza che cresce nel tempo, forse addirittura grazie al processo iterativo d'indagine. In merito al cumulo temporale dell'*expertise* in un processo di interrogazione ripetuta sullo stesso argomento, si vedano i commenti in Fabbris *et al.* (2008b).

La letteratura sulle ricerche condotte con il metodo Delphi, aventi per oggetto le caratteristiche distintive di mestieri e professioni e i legami tra la professionalità e la formazione pertinente è fiorente, anche se rimane episodica⁴. Poco frequenti sono, invece, le esperienze scientifiche di collegamento tra gli atteggiamenti degli esperti e le risposte date in rilevazioni Delphi, a meno che non ci si riferisca alla più generale letteratura di ambito psicologico (tra gli altri: Hoffman e Smith, 1960; Adelson e Aroni, 1975; Gordon, 1992; Blind *et al.*, 2001).

In questa nota, prendendo spunto dall'esperienza di ricerca sugli addetti alle RU, si vuole contribuire alla definizione di una metodologia – in parte diversa da quella utilizzata – per la rilevazione di dati sulle caratteristiche delle professioni con il metodo Delphi, studiando il sistema di valori dei testimoni consultati e possibilmente collegandolo al criterio di misura dell'*expertise* proposto nel paragrafo conclusivo di Fabbris *et al.* (2008b).

2 Gli atteggiamenti e la conoscenza degli esperti

Le 21 coppie di aggettivi adottate per studiare il differenziale semantico degli esperti hanno prodotto i punteggi medi riportati nella Tab. 1.

I punteggi forniti da professori universitari e direttori del personale sono complessivamente coerenti: il mercato del lavoro è visto dai due *panel* come una realtà complessa, dinamica, tangibile, innovativa, accessibile, svincolata da albi,

⁴ Il lettore interessato allo studio delle professioni mediante pareri "esperti" può trovare elementi di confronto in: Madden (1964), Milkovich *et al.* (1972), Prochaska e Norcross (1982), Rosenbaum (1985), Elder (1985), Reid (1988), Hornsby *et al.* (1994), Czinkota e Ronkainen (1997), Gibson (1998), Slaughter (1999), Boyd (2003).

meritocratica. Tuttavia, i professori universitari tendono a vedere il mercato in espansione più dei direttori del personale, ma anche più caotico, oscuro e instabile. I direttori del personale lo percepiscono più flessibile e specializzato, diviso in compartimenti e individualistico, ma anche più orientato al merito.

Gli indici di variabilità più elevati corrispondono alle dicotomie: ordinato/caotico, flessibile/rigido, individualistico/ cooperativo, probabilmente perché più legate agli ambiti di esperienza individuali degli esperti. Viceversa, c'è unanimità di vedute tra i docenti e i direttori del personale, sull'essere il mercato complesso, rilevante e accessibile.

Tabella 1. *Media e scarto quadratico medio (sqm) delle risposte ottenute dagli esperti Delphi sugli aspetti del differenziale semantico, per categoria di esperti*

<i>Ritengo che nel futuro il mercato delle professioni sarà:</i>	Direttori personale		Professori univ	
	Media	sqm	Media	sqm
1-Dinamico vs Statico	4,55	1,10	4,36	1,16
2-Peggior vs Migliore	3,35	0,87	3,09	1,07
3-In contrazione vs In espansione	3,15	0,87	2,91	1,02
4-Ordinato vs Caotico	3,15	1,23	2,89	1,06
5-Governabile vs Ingovernabile	3,85	1,04	3,79	1,11
6-Stabile vs Instabile	3,10	0,91	2,71	1,07
7-Inaccessibile vs Accessibile	2,85	0,87	2,68	0,89
8-Imprevedibile vs Prevedibile	4,30	0,86	3,79	1,19
9-Flessibile vs Rigido	4,35	1,42	2,65	1,19
10-Rilevante vs Irrilevante	4,55	0,89	4,60	0,88
11-Oscuro vs Trasparente	3,20	1,00	4,37	0,92
12-Generico vs Specializzato	2,40	0,82	3,53	1,04
13-Egualitario vs Meritocratico	2,10	0,72	2,39	1,06
14-Reale/tangibile vs Astratto	4,35	0,81	4,07	1,05
15-A compartimenti vs Internam. coerente	4,05	1,15	3,96	1,11
16-Complesso vs Semplice	5,25	0,79	4,88	0,78
17-Individualistico vs Cooperativo	4,50	1,19	3,63	1,47
18-Conservativo vs Innovativo	2,30	0,98	2,42	1,15
19-Ricco (prospero) vs Povero (scarno)	3,90	1,12	3,72	0,92
20-Svincolato da albi, ordini vs Regolato albi	4,50	1,10	4,20	1,27
21-Clientelare vs Orientato a merito	2,45	1,00	3,14	1,14

Tabella 2. Correlazione ρ di Spearman tra coppie di aggettivi proposti agli esperti per l'analisi del differenziale semantico.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1,00																			
2	-20	1,00																		
3	-27°	,43*	1,00																	
4	-01	-,07	,02	1,00																
5	,23°	-,21	-,23°	,23°	1,00															
6	-01	-,17	-,04	,62*	,36*	1,00														
7	-23°	,24°	,37*	,05	-,29*	,03	1,00													
8	-,11	,28*	,30*	-,23°	-,30*	,21	1,00													
9	,03	,31*	,27°	,08	-,10	,09	,15	,22°	1,00											
10	,33*	-,06	-,23°	-,02	-,06	-,10	-,34*	,10	-,09	1,00										
11	,22	-,20	-,33*	,00	-,05	-,15	-,12	-,07	-,47*	,44*	1,00									
12	-,24°	,23°	,16	-,10	-,22°	-,24°	,18	,20	,03	,06	,18	1,00								
13	-,36*	,22°	,21	-,02	-,09	,09	,39*	,05	,20	-,22°	-,07	,32*	1,00							
14	,09	,06	-,07	,05	,15	,19	-,10	,01	-,02	-,01	,18	-,30*	-,23°	1,00						
15	-,17	,16	,17	-,10	-,14	-,07	,31*	,21	,06	-,04	,01	,35*	,19	-,15	1,00					
16	,24°	-,09	-,06	-,40*	-,09	-,31*	-,05	,32*	-,02	,26°	,13	-,07	-,22°	,11	,19	1,00				
17	,07	-,03	-,06	-,08	,04	-,08	,06	,11	,07	-,05	-,10	-,12	-,06	-,09	,34*	,08	1,00			
18	-,54*	,28*	,18	,11	-,07	,14	,34*	-,04	,23°	-,32*	-,22	,20	,48*	-,19	,33*	-,35*	,17	1,00		
19	,46*	-,20	-,28*	,16	,15	,17	-,35*	-,09	-,03	,23°	,15	-,30*	-,32*	,40*	-,42*	,07	-,08	-,42*	1,00	
20	-,03	,07	,08	,02	,04	-,16	-,02	-,03	-,05	-,03	,10	-,18	-,08	,07	-,10	,04	,16	-,09	,01	1,00
21	-,24°	,25°	,14	-,13	-,02	,01	,13	,03	,20	-,18	-,02	,48*	,32*	-,19	,38*	-,14	-,00	,42*	-,47*	-,24°

° = p-value ≤ 0,05

* = p-value ≤ 0,01

L'analisi delle correlazioni tra le voci del differenziale semantico (Tab. 2) porta ad individuare alcune parziali sovrapposizioni tra le coppie di aggettivi utilizzate, in particolare tra dinamico/statico, conservativo/innovativo e ricco/povero, tra stabile/instabile e ordinato/caotico, tra oscuro/trasparente e flessibile/rigido, tra clientelare/orientato al merito e generico/specializzato o ricco/povero, tra conservativo/innovativo e egualitario/meritocratico. Tuttavia, soltanto in un caso, due coppie di aggettivi superano 0,5 come livello di correlazione, escludendo così che le voci siano eccessivamente ridondanti.

Per visualizzare il sistema di correlazioni tra aggettivi, si costruisce una particolare matrice di correlazione:

- duplicando ciascuna voce, in modo da tener conto della direzione delle correlazioni; la matrice così ottenuta è quadrata, di dimensione pari a 42;
- ponendo 1 in corrispondenza delle correlazioni significative almeno al livello del 5% e 0 altrove, in una matrice di interconnessione tra dicotomie;
- codificando con 1 le coppie di estremi posti allo stesso lato della scala (ad esempio, "dinamico" e "ricco" oppure "statico" e "povero") e con -1 i capi opposti della scala (ad esempio, "dinamico" e "innovativo", oppure "statico" e "conservativo"), per tener conto della direzione della relazione.

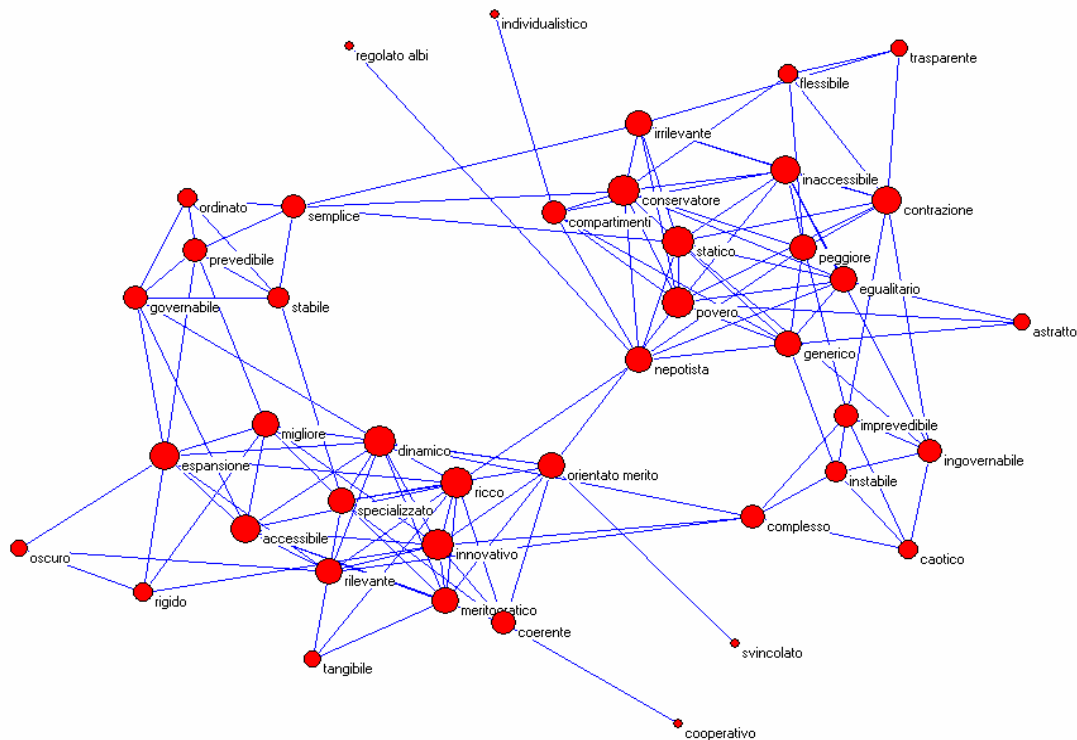
La matrice di correlazione così modificata è rappresentata graficamente (Fig. 1) con il *software* Pajek (Batagelj e Mrvar, 2003) attraverso il procedimento Kamada e Kawai (1989). I vertici della rete hanno dimensione proporzionale al grado (*degree*). Si tratta di una configurazione simmetrica, dato che correlazioni positive tra due aggettivi implicano correlazioni positive anche tra i loro opposti, mentre correlazioni negative implicano relazioni simmetriche tra coppie opposte di aggettivi.

Il grafo indica l'esistenza di alcuni aggettivi scarsamente connessi con gli altri (svincolato/regolato da albi e individualistico/cooperativo) e l'esistenza di due gruppi di aggettivi fortemente interconnessi. Uno dei gruppi comprende gli aggettivi che qualificano il mercato del lavoro: troviamo forti relazioni tra ricco, dinamico, meritocratico, internamente coerente, innovativo, orientato al merito, specializzato, in espansione, accessibile e rilevante. Esiste poi l'ovvia interconnessione tra i loro giustapposti.

Un secondo gruppo, di dimensione più contenuta, riguarda gli aggettivi che descrivono la conoscibilità del mercato: governabile, prevedibile, stabile, ordinato, semplice (e i loro corrispettivi).

Le relazioni che legano queste coppie di aggettivi hanno una duplice interpretazione: da un lato, infatti, voci correlate indicano profili di pensiero simili negli esperti, ma anche la possibilità di rimodellare la batteria di aggettivi, limitando le ridondanze, costruendo dimensioni del differenziale semantico più mirate agli obiettivi della ricerca e più equilibrate quanto a numero di voci per dimensione.

Figura 1. Rappresentazione Kamada-Kawai della rete che rappresenta il sistema di correlazioni fra le coppie di aggettivi proposti per l'analisi del differenziale semantico.



L'analisi fattoriale delle risposte espresse dagli esperti ai quesiti sul differenziale semantico evidenzia l'esistenza di due dimensioni semantiche principali⁵ (Tab. 3, Fig. 2). Le dimensioni confermano quanto già emerso dall'analisi della rete di relazioni. Infatti, la prima dimensione vede contrapposta una visione del mercato delle professioni prospera, dinamica, meritocratica, specializzata ed internamente coerente ad una visione conservativa, tendente alla contrazione, clientelare/nepotistica, irrilevante e difficilmente accessibile, connotandosi così come una dimensione di ottimismo *versus* pessimismo per il futuro economico delle professioni⁶.

⁵ I primi sei autovalori dell'analisi fattoriale sono: 4,44; 2,67; 1,73; 1,46; 1,37; 1,18. L'analisi dello *scree-plot* evidenzia l'esistenza di due fattori principali.

⁶ Il lettore può trovare elementi di confronto negli studi sull'ottimismo di Martino (1970), Weinstein (1980), Klar et al. (1996), Klein e Helweg-Larson (2002), Price *et al.* (2002), Radcliffe et al. (2002).

La seconda dimensione, affatto indipendente, rappresenta la conoscibilità e prevedibilità del mercato delle professioni nel futuro. Infatti, contrappone l'idea di un mercato complesso, imprevedibile, oscuro e non specializzato a quella di un mercato ordinato, stabile e governabile.

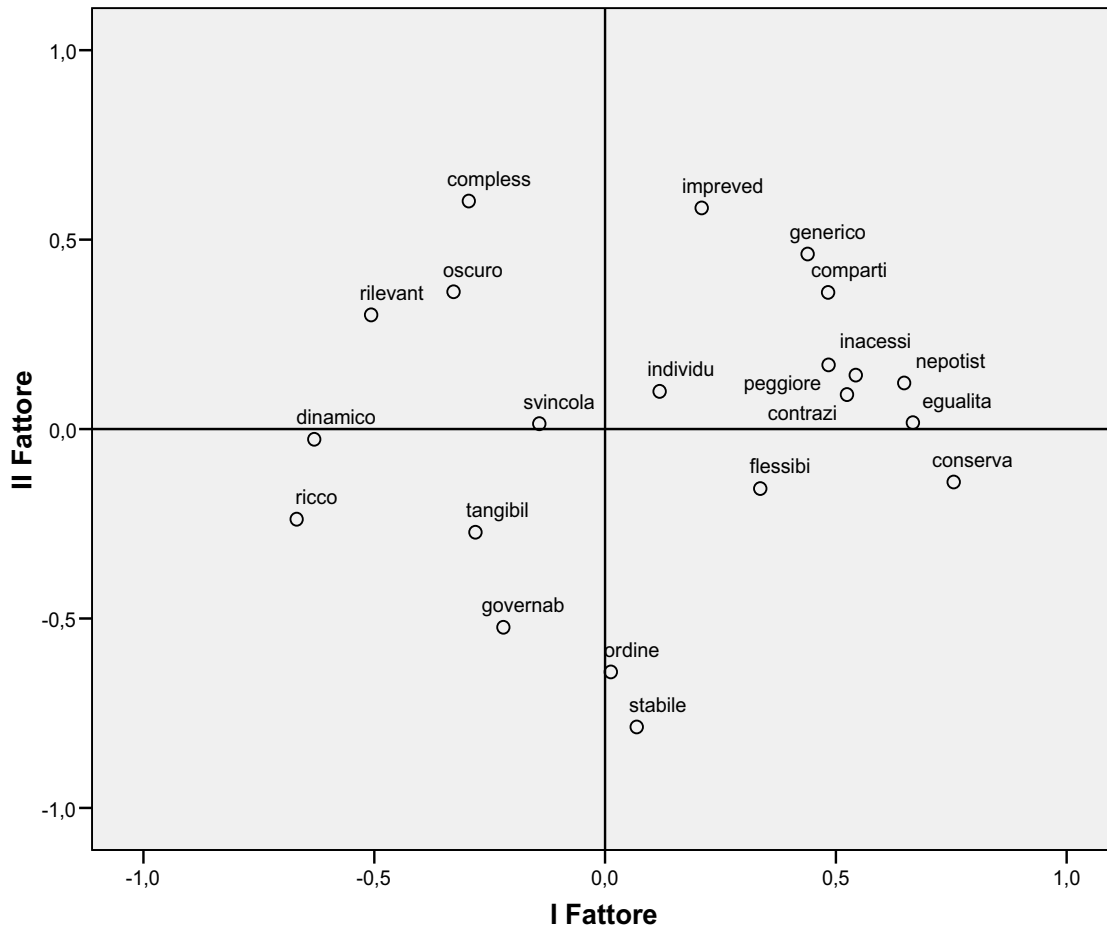
La quota di varianza spiegata dalle due dimensioni, rispettivamente pari al 20,4% e al 13,5%, è coerente con quanto emerso dall'analisi della rete, ovvero l'esistenza di un sistema di relazioni più intricato e un grado di complessità più elevato per i vertici che rappresentano aspetti del mercato del lavoro rispetto a quelli che indicano la possibilità di conoscerne la complessità.

Tabella 3. *Pesi fattoriali ottenuti con l'analisi fattoriale ruotata Varimax delle variabili del differenziale semantico.*

<i>Ritengo che nel futuro il mercato delle professioni sarà:</i>	Fattore		Comunanza
	I	II	
Dinamico vs Statico	0,630	0,027	0,398
Peggior vs Migliore	-0,484	-0,169	0,263
In contrazione vs In espansione	-0,524	-0,091	0,283
Ordinato vs Caotico	-0,013	0,641	0,411
Governabile vs Ingovernabile	0,220	0,523	0,322
Stabile vs Instabile	-0,068	0,786	0,622
Inaccessibile vs Accessibile	-0,543	-0,142	0,315
Imprevedibile vs Prevedibile	-0,209	-0,584	0,385
Flessibile vs Rigido	-0,336	0,157	0,138
Rilevante vs Irrilevante	0,507	-0,301	0,348
Oscuro vs Trasparente	0,328	-0,363	0,239
Generico vs Specializzato	-0,439	-0,462	0,406
Egualitario vs Meritocratico	-0,667	-0,017	0,445
Reale/tangibile vs Astratto	0,281	0,272	0,153
A compartimenti vs Internamente coerente	-0,483	-0,361	0,364
Complesso vs Semplice	0,295	-0,602	0,449
Individualistico vs Associativo/cooperativo	-0,118	-0,099	0,024
Conservativo vs Innovativo	-0,755	0,140	0,590
Ricco (prospero) vs Povero (scarno)	0,668	0,238	0,503
Svincolato da albi, ordini vs Regolato albi	0,142	-0,014	0,020
Clientelare vs Orientato a merito	-0,648	-0,122	0,435
<i>Varianza spiegata</i>	<i>20,4%</i>	<i>13,5%</i>	<i>33,9%</i>

Gli aggettivi scarsamente legati agli altri nella rappresentazione di rete mostrano comunanze esigue nell'analisi fattoriale, indicando la loro estraneità al sistema di dimensioni ricavato. È il caso delle voci individualistico/cooperativo e svincolato/regolato da albi che, nonostante l'apparente filo comune (un mercato svincolato da albi si può considerare più individualistico, mentre un mercato regolato si potrebbe considerare cooperativo), non sono mutuamente correlate.

Figura 2. Soluzione fattoriale ottenuta col metodo delle componenti principali sulle variabili del differenziale semantico presso docenti universitari e direttori del personale



Anche le altre voci con bassa comunanza (per esempio flessibile/rigido, tangibile/astratto, oscuro/trasparente e migliore/peggiore) confermano di avere un ruolo marginale nella definizione dei fattori, come indicava anche l'analisi reticolare.

Il coefficiente *alpha* di Cronbach fra le voci considerate è comprensibilmente basso, 0,29, data la sostanziale bi-dimensionalità –invece che unidimensionalità– delle relazioni tra gli aggettivi del differenziale⁷. Limitando l'analisi alle sole voci con pesi fattoriali superiori a 0,4 sul primo fattore, l'*alpha* assume valore 0,40; può arrivare fino a 0,77 rimuovendo le tre dicotomie ricco/povero, dinamico/statico e rilevante/irrilevante. Rimangono⁸: peggiore/migliore, in contrazione/in espansione, inaccessibile/accessibile, generico/specializzato, egualitario/meritocratico, a comparti/internamente coerente, conservativo/innovativo e clientelare/orientato al merito.

Per meglio caratterizzare gli atteggiamenti emersi dall'analisi del differenziale semantico, si calcolano i punteggi ottenuti sui due fattori di ottimismo e conoscibilità da alcuni sottogruppi di esperti (Tab. 4).

Tabella 4. Valori medi e scarti quadratici medi (*sqm*) dei punteggi fattoriali degli esperti consultati, per caratteristiche degli esperti.

	I fattore		II fattore	
	Media	sqm	Media	sqm
Genere				
Maschi (n=55)	0,16	0,91	0,09	1,02
Femmine (n= 20)	-0,43	1,13	-0,26	0,92
Posizione				
Professore Ordinario (n=23)	0,05	1,09	0,10	0,97
Professore Associato (n=19)	-0,26	1,13	-0,26	1,17
Ricercatore (n=12)	0,38	1,04	-0,28	0,82
Regione (n=1)	---	---	---	---
Direttore del personale (n=20)	-0,02	0,68	0,25	0,94
Età				
Fino a 39 anni (n=16)	0,31	0,82	-0,29	0,85
40-49 anni (n=26)	-0,23	1,06	0,11	1,01
50-59 anni (n=16)	-0,20	0,80	-0,37	1,04
Da 60 ani in su (n=17)	0,25	1,16	0,46	0,93

⁷ L'*alpha* di Cronbach (1951) è un coefficiente che misura la coerenza interna di un insieme omogeneo di *p* test psicometrici. Si definisce come $\alpha = p \left(1 - \sum_{i=1}^p \sigma_i^2 / \sigma_T^2 \right) / (p - 1)$, dove σ_i^2 denota la

varianza della variabile *i*-esima e σ_T^2 quella del punteggio ottenuto sommando i *p* test. Il coefficiente si può usare per misurare quanto bene un insieme di variabili rappresenta una stessa dimensione.

⁸ È lo stesso insieme di *item* che resterebbe eliminandoli ad uno ad uno fino al massimo incremento di *alpha*, valore dopo il quale la rimozione di *item* provocherebbe una diminuzione dell'indice.

Si rilevano così alcune differenze negli atteggiamenti riguardo al mercato delle professioni. Gli esperti maschi tendono ad averne una visione più ottimistica delle colleghe e, in misura maggiore rispetto a queste, lo considerano conoscibile, ordinato, governabile. È di un certo interesse rilevare che anche l'esperienza in tema di mondo del lavoro era inferiore tra le donne (Fabbris *et al.*, 2008b). Cercheremo nel seguito di scoprire se è la minore esperienza ad essere causa di una visione più grigia e chiusa del mondo del lavoro.

Non c'è differenza sostanziale tra il grado di ottimismo degli accademici e quello dei direttori del personale. Tra gli universitari, i ricercatori sono il gruppo più ottimista sul futuro e i professori associati quelli che hanno la visione più negativa.

La relazione tra età e ottimismo non è lineare. Ad essere più ottimisti sono le persone che hanno meno di quarant'anni e quelle da sessanta in su, mentre ad avere valori inferiori alla medi è la classe di mezzo, dai quaranta fino a quasi sessant'anni. Questa relazione è analoga a quella tra età ed *expertise* determinata da Fabbris *et al.* (2008b): i docenti che hanno avuto le esperienze più intense con gli uffici del personale sono i più giovani e quelli più avanti con l'età, mentre sono quelli delle età di mezzo a dimostrare una minore *expertise*.

Tabella 5. Coefficienti di correlazione tra il fattore di esperienza e i due fattori del differenziale semantico con relativa significatività, per ruolo svolto dagli esperti.

	I fattore		II fattore	
	Correlazione	Signific.	Correlazione	Signific.
Genere				
<i>Maschi (n=55)</i>	0,15	0,272	-0,21	0,118
<i>Femmine (n= 20)</i>	0,42	0,066	0,07	0,756
Posizione				
<i>Professore ordinario (n=23)</i>	0,37	0,083	-0,38	0,075
<i>Professore associato (n=19)</i>	0,03	0,900	-0,01	0,962
<i>Ricercatore (n=12)</i>	0,53	0,078	0,01	0,984
<i>Regione (n=1)</i>	---	---	---	---
<i>Direttore del personale (n=20)</i>	0,18	0,460	0,06	0,806
Età				
<i>Fino a 39 anni (n=16)</i>	0,27	0,306	-0,12	0,664
<i>40-49 anni (n=26)</i>	0,23	0,262	-0,16	0,447
<i>50-59 anni (n=16)</i>	0,16	0,545	-0,44	0,091
<i>Da 60 ani in su (n=17)</i>	0,36	0,159	-0,09	0,721
Totale (n=75)	0,25	0,029	-0,12	0,29

È da segnalare che gli accademici mostrano, nel complesso, un grado di fiducia minore dei direttori sulla leggibilità e sulla prevedibilità del mercato del lavoro. Questa sfiducia è particolarmente evidente tra i professori associati e i ricercatori, ragionevolmente in dipendenza dell'età.

Quindi, sono le categorie che hanno avuto i rapporti più frequenti con le figure professionali in esame ad avere la maggiore sicurezza nelle analisi e nelle previsioni.

Dai coefficienti di correlazione tra la dimensione esperienziale e le dimensioni di atteggiamento ricavate dall'analisi del differenziale semantico (Tab. 5), si percepisce un legame tra l'ottimismo e l'esperienza, ma nessuna relazione tra la stessa esperienza e la percezione di conoscibilità del mercato manifestata dagli esperti.

Tuttavia, anche la relazione tra l'ottimismo e l'esperienza è influenzata dal ruolo professionale degli esperti: la relazione è modesta e non significativa per i professori associati e i direttori del personale, è più solida per i professori ordinari e ancora maggiore per i ricercatori.

Invece, la relazione tra la conoscibilità e l'esperienza è nulla per direttori del personale e professori associati, un po' più marcata tra i ricercatori, e raggiunge una quale significatività per i professori ordinari.

Assai curiosa è la differenza tra donne e uomini esperti: mentre per le une la relazione tra l'esperienza e l'ottimismo è positiva e quella tra l'esperienza e la conoscibilità del mercato è nulla, per gli altri si trova una correlazione diretta tra l'ottimismo e l'esperienza e inversa tra l'esperienza e la conoscibilità del mercato.

Per le donne consultate come esperte, l'esperienza maturata nel campo delle RU sembra accompagnarsi ad una visione ottimistica, dinamica e meritocratica dei rapporti sul mercato del lavoro, mentre per gli uomini una maggiore esperienza comporta una percezione di complessità interna tale da rendere ardua la produzione di pensiero consapevole sui meccanismi che regolano il mercato del lavoro e delle professioni.

Nessuna differenza di rilievo si osserva tra le variabili di atteggiamento e quelle esperienziali all'interno delle varie classi di età.

3 Gli atteggiamenti e la partecipazione alla ricerca

L'atteggiamento degli esperti nei confronti del mondo del lavoro, emerso dall'analisi del differenziale semantico, potrebbe influire sul modo in cui costoro hanno reagito ai meccanismi d'indagine e, in modo particolare, sulla loro disponibilità a collaborare alla rilevazione. La volontà di collaborare è un aspetto cruciale in ogni indagine e, a

fortiori, in una di tipo Delphi, dove la rilevazione si fonda su più cicli di consultazione del campione designato.

Un modo di valutare la partecipazione è quello di distinguere coloro che hanno risposto fino all'ultimo questionario e quelli che hanno abbandonato dopo avere iniziato la collaborazione (Par. 3.1).

Per un esperto, un modo meno diretto di limitare la propria partecipazione all'indagine consiste nel rifiuto a rispondere ad alcuni quesiti centrali. Nel caso della presente indagine, fra i quesiti nodali si possono senz'altro annoverare le previsioni occupazionali a 3 e a 6 anni (Par. 3.2).

3.1 Quelli che si perdono per strada

La collaborazione degli esperti alla ricerca può essere messa in relazione con il differenziale semantico esclusivamente per i docenti universitari, i quali hanno risposto ai quesiti del differenziale semantico nel corso del primo *round* di rilevazione, mentre ai direttori del personale le domande sono state poste solo con l'ultimo *round*, quando la caduta nella partecipazione si era ormai verificata.

Dei 55 professori che hanno completato il differenziale semantico, il 21,8% si è fermato al primo *round*, il 12,7% ha risposto anche al secondo questionario ma non al terzo, e il 65,5% ha completato anche l'ultimo *round* dell'indagine. Dunque, lo scoglio è rappresentato dalla seconda rilevazione, nel senso che la probabilità di ottenere un terzo contributo informativo da chi ne ha dato un secondo è più elevata della probabilità di ottenere il secondo da chi ha dato il primo.

La percezione di conoscibilità del mercato del lavoro aumenta di intensità ad ogni occasione di rilevazione, mentre l'intensità dell'ottimismo non è differente in chi abbandona dopo il primo *round*, o dopo il secondo, o li completa tutti⁹ (Tab. 6).

Le differenze tra i gradi di collaborazione prestata sono appena percettibili anche relativamente al fattore di esperienza. Tuttavia, l'esperienza di chi interrompe la collaborazione è superiore a quella media di chi prosegue, mentre la percezione della conoscibilità del mercato va nella direzione opposta.

Ciò indica che se l'esperto percepisce che il mercato delle professioni è in qualche modo prevedibile, è più disposto a proseguire nel processo d'indagine. D'altronde, le persone convinte che il mercato del lavoro è troppo complesso perché sia possibile trarne previsioni, sono restie a dedicare a ricerche più tempo di quanto imposto dalla cortesia normale tra colleghi. Tra l'altro, i meno propensi a spendere tempo nelle iterazioni della rilevazione sono i professori più coinvolti in attività esterne e, quindi, verosimilmente più impegnati.

⁹ Quand'anche si aggregassero gli abbandoni dopo il I round a quelli dopo il II, non si otterrebbero differenze statisticamente significative tra i gruppi.

Tabella 6. Punteggi medi sui fattori “semantici” e di conoscenza del mercato per grado di collaborazione prestata e test per l’uguaglianza tra le medie.

	Fattori semantici		Fattore di esperienza ¹⁰
	I	II	
Abbandono dopo il I round (n = 12)	-0,33	-0,65	0,14
Abbandono dopo il II round (n = 7)	0,43	-0,32	0,04
Concluse tre rilevazioni (n = 56)	0,02	0,18	-0,08
<i>F di Snedecor</i>	<i>1,319</i>	<i>4,139</i>	<i>0,451</i>
<i>Significatività (p)</i>	<i>(0,274)</i>	<i>(0,020)</i>	<i>(0,638)</i>

3.2 Quelli che non sanno rispondere

La possibilità di rispondere “Non so” ai quesiti sulle previsioni occupazionali è stata offerta soltanto ai docenti universitari¹¹. Le dichiarazioni di incapacità a rispondere sono soltanto tre fra chi ha risposto ai quesiti sul differenziale semantico. Un altro docente non ha risposto né ai quesiti sulla previsione occupazionale, né a quelli del differenziale semantico, e altri due hanno dato solo risposte parziali.

Come dato tendenziale, tra i rispondenti che non azzardano previsioni, si osservano livelli più bassi sia di ottimismo rispetto all’andamento dell’occupazione nel futuro, sia alla possibilità reale di conoscere il mercato delle professioni (Tab. 7). Tuttavia, anche in virtù del basso numero di mancate risposte, le differenze non sono statisticamente significative tra chi ha fatto previsioni per il futuro lavorativo delle figure professionali in analisi e chi non si è sbilanciato.

Infine, è interessante notare la forte relazione tra l’*expertise* maturata nel contatto con gli uffici e gli operatori delle RU e la volontà di fare previsioni sul futuro lavorativo delle figure professionali in esame. Ciò indica sia la capacità del fattore di conoscenza di esprimere la capacità degli esperti di muoversi agevolmente tra gli argomenti indagati, sia la loro disponibilità a “fare un passo indietro”, piuttosto che improvvisare risposte inconsapevoli, quando non si sentono in grado di esprimersi su specifici argomenti.

¹⁰ Il punteggio di esperienza è stato calcolato anche per i direttori del personale, dato che le relative domande erano state chieste per tutti nel primo round di rilevazioni, e pertanto in questo caso le numerosità complessive sono 26 abbandoni dopo il I round, 16 abbandoni dopo il secondo round, e 59 rilevazioni completate.

¹¹ Probabilmente, anche fra i direttori del personale vi è chi non ha risposto al quesito. Tuttavia, nella base di dati, l’eventuale non-risposta non è distinguibile dall’aver risposto che non si prevedono variazioni.

Tabella 7. Punteggi medi sui fattori semantici e su quello esperienziale degli esperti, secondo che abbiano espresso o non previsioni sugli sviluppi occupazionali delle figure professionali¹² e test di uguaglianza tra le medie dei punteggi.

Previsione	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
- espressa (n = 52)	0,018	-0,084	0,087
- non espressa (n = 6) ¹³	-0,433	-0,223	-0,814
Test t	0,689	0,227	2,160
Significatività	0,494	0,821	0,035

4 Gli atteggiamenti e le previsioni occupazionali

La correttezza di una previsione è verificabile solo a posteriori. Tuttavia, è possibile porre a confronto le previsioni formulate da gruppi di esperti, evidenziando le analogie e le discordanze di gruppi o di singoli dentro i gruppi.

Le previsioni occupazionali non sono state rilevate con lo stesso schema per i direttori del personale e per i docenti universitari. I direttori del personale sono stati interrogati sulle previsioni lavorative per le figure professionali in esame su un orizzonte temporale di uno, tre e sei anni e sono stati suddivisi in due sottogruppi, uno interpellato per l'analisi della prima figura e l'altro per la seconda.

Ai docenti universitari è stata chiesta una previsione soltanto a tre e sei anni e a ciascuno è stata chiesta un'opinione su entrambe le figure professionali. Infine, nel corso del primo *round*, è stato loro chiesto non un unico valore di stima delle previsioni occupazionali, bensì un intervallo di possibili valori, definito da un valore massimo e uno minimo di previsione.

Nel seguito, si analizzano le risposte fornite nel corso della prima (Par. 4.1) e delle successive occasioni di rilevazione (Par. 4.2).

4.1 Il primo *round* di rilevazioni

Nella prima occasione di rilevazione, le previsioni occupazionali sono state chieste in modo diretto, come stima della variazione prevista rispetto alla situazione attuale. I

¹² Nel seguito, non si distingue tra previsioni a tre e a sei anni e tra previsioni per le due figure di addetto alle RU, poiché chi non si è espresso, non l'ha fatto per nessuno degli aspetti indagati.

¹³ I valori sui due fattori derivati dall'analisi del differenziale semantico sono calcolati su 3 soli casi, poiché gli altri 3 non hanno completato la batteria di domande relative.

valori medi ottenuti sono riportati nella Tab. 8, insieme alle correlazioni tra stime fornite e punteggi ottenuti nelle dimensioni già descritte in precedenza.

Tabella 8. Valori medi delle previsioni occupazionali a 3 e a 6 anni per addetti allo sviluppo e addetti alla gestione delle risorse umane (tra parentesi lo scarto quadratico medio), e coefficienti di correlazione (tra parentesi la significatività) tra le previsioni occupazionali e i punteggi ottenuti sulle dimensioni di ottimismo, conoscibilità e esperienza ($n = 52$).

	Previsione media (sqm)	Correlazioni		
		Ottimismo (signific.)	Conoscibilità (signific.)	Esperienza (signific.)
Addetto allo sviluppo, 3 anni ($n = 65$)	7,15 (17,05)	0,24 (0,056)	-0,06 (0,658)	-0,05 (0,666)
Addetto alla gestione, 3 anni ($n = 59$)	5,26 (16,29)	0,01 (0,924)	-0,03 (0,825)	-0,07 (0,550)
Addetto allo sviluppo, 6 anni ($n = 65$)	9,66 (23,28)	0,26 (0,041)	-0,24 (0,056)	-0,02 (0,872)
Addetto alla gestione, 6 anni ($n = 59$)	3,78 (14,19)	0,05 (0,728)	-0,04 (0,778)	-0,16 (0,167)

Non si osserva alcuna relazione significativa tra le previsioni occupazionali per l'addetto alla gestione delle RU e i fattori calcolati¹⁴. Invece, le previsioni per gli addetti allo sviluppo mostrano qualche tendenza: gli esperti caratterizzati da un atteggiamento più ottimistico ipotizzano tassi di occupazione più elevati della media sia per l'orizzonte temporale dei tre che per quello dei sei anni. Inoltre, sempre in relazione all'addetto allo sviluppo, coloro che considerano il mercato del lavoro più prevedibile e governabile tendono a fare previsioni di occupazione a sei anni meno elevate di coloro che lo vedono complesso e poco conoscibile. Poiché le previsioni sono di un aumento di quasi il 10% rispetto al valore attuale, si può ipotizzare che l'esperto più consapevole dei propri mezzi interpretativi preveda che il mercato evolva più lentamente rispetto a chi lo ritiene complesso e inafferrabile.

Si è quindi calcolata la differenza in valore assoluto tra la previsione fornita dal singolo esperto e il valore medio dei due *panel* di esperti¹⁵. Tale differenza

¹⁴ Le correlazioni non sono significativamente diverse da zero neppure analizzando separatamente i dati dei docenti universitari e quelli dei direttori del personale.

¹⁵ La distinzione è necessaria giacché, nel primo *round* di rilevazione, ai direttori si chiedeva di esprimere un valore di stima mentre ai docenti si chiedeva di indicare un intervallo di stima. La stima dei docenti adottata in questa nota è il valore centrale dell'intervallo di stima. I valori medi delle stime dei due *panel* sono risultati nettamente diversi (Fabbris *et al.*, 2008a). Tuttavia, le analisi sono state svolte sulla totalità dei rispondenti, poiché tra i direttori del personale soltanto 7 hanno completato la

rappresenta la distanza tra la risposta fornita da ciascun esperto e quella media del gruppo dei “pari”. Si constata (Tab. 9) che non esiste alcuna relazione importante tra l’atteggiamento degli esperti e la distanza tra la loro previsione circa il futuro occupazionale degli addetti alla gestione delle RU e la media del gruppo dei pari, mentre esperti con maggiore esperienza si collocano su posizioni più vicine alla media del *panel*, almeno per quanto riguarda le previsioni di occupazione degli addetti allo sviluppo delle RU.

Tabella 9. *Coefficienti di correlazione (tra parentesi la significatività) tra i punteggi ottenuti sui fattori semantici e quello esperenziale e distanza tra la previsione fornita dagli esperti e la media del gruppo dei pari.*

	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
Addetto allo sviluppo delle R.U., 3 anni (n = 65)	0,13 (0,299)	0,08 (0,525)	-0,16 (0,172)
Addetto alla gestione delle R.U., 3 anni (n = 59)	-0,01 (0,948)	-0,00 (0,994)	-0,08 (0,470)
Addetto allo sviluppo delle R.U., 6 anni (n = 65)	-0,07 (0,587)	0,04 (0,746)	-0,17 (0,167)
Addetto alla gestione delle R.U., 6 anni (n = 59)	-0,06 (0,649)	-0,08 (0,556)	-0,02 (0,841)

Per i docenti universitari, si calcola l’incertezza delle previsioni occupazionali come differenza tra il valore massimo e quello minimo della stima dell’occupazione futura e si pone in relazione l’incertezza con gli atteggiamenti. Si osserva (Tab. 10) una certa connessione in positivo tra l’ottimismo degli esperti e l’ampiezza dell’intervallo di stima e una in negativo tra l’ampiezza dell’intervallo e l’esperienza, per quanto riguarda le stime a tre anni per gli addetti allo sviluppo delle RU.

Intervalli più ampi per un valore tendenzialmente positivo (il valore medio delle previsioni occupazionali per gli addetti allo sviluppo delle RU a 3 anni è +7,2) possono indicare un valore massimo elevato, e quindi una maggiore disponibilità a scommettere nel futuro, oppure una profonda incertezza sui futuri scenari, forse a causa di una limitata esperienza. Le relazioni con l’ampiezza dell’intervallo di stima a sei anni sono assai più modeste, forse a causa della generale difficoltà di esprimersi su un orizzonte temporale così lontano.

Non si osserva alcuna relazione significativa tra l’ampiezza degli intervalli di stima dell’occupazione dell’addetto alla gestione e le dimensioni studiate, il che

batteria di domande sul differenziale semantico e risposto alle domande sulle previsioni di occupazione per gli addetti alla gestione delle risorse umane e 13 a quelle sugli addetti allo sviluppo.

ribadisce la maggiore difficoltà nel rinvenire comportamenti regolari e standardizzati quando si tratta di esprimere una previsione su questa figura professionale.

Tabella 10. Coefficienti di correlazione (tra parentesi la significatività) tra l'ampiezza degli intervalli di stima forniti dai docenti universitari e i punteggi da loro ottenuti sulle dimensioni semantiche ed esperienziali ($n = 52$).

	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
Addetto allo sviluppo delle R.U., 3 anni	0,27 (0,052)	-0,01 (0,953)	-0,22 (0,093)
Addetto alla gestione delle R.U., 3 anni	0,06 (0,679)	0,18 (0,205)	-0,14 (0,321)
Addetto allo sviluppo delle R.U., 6 anni	0,23 (0,108)	-0,20 (0,152)	-0,20 (0,147)
Addetto alla gestione delle R.U., 6 anni	-0,02 (0,907)	0,08 (0,561)	-0,15 (0,262)

Nel seguito, si presentano i risultati dell'adattamento di un modello di regressione lineare multipla nel quale la previsione occupazionale è la variabile dipendente e i fattori di atteggiamento sono i predittori. Si è considerata come variabile di controllo l'identificatore del *panel* (direttori del personale vs professori universitari) e come possibili predittori le interazioni tra l'identificatore e le tre variabili di atteggiamento. Le interazioni sono state inserite in un secondo blocco di possibili predittori selezionati con criterio *stepwise* (Tab. 11).

Si osserva nuovamente l'incapacità dei fattori considerati di cogliere le differenze tra le previsioni occupazionali per gli addetti alla gestione delle RU: il modello a tre anni non spiega minimamente la variabilità delle previsioni, mentre nel modello a sei anni l'unica variabile (moderatamente) significativa è l'identificatore dei panel, che dà ragione del fatto che le previsioni occupazionali espresse dai direttori del personale per questa figura professionale sono assai meno rosee di quelle ipotizzate dai docenti.

La differenza tra le opinioni espresse dai direttori e quelle espresse dai docenti emerge anche nel modello che spiega la previsione di occupazione a tre anni per gli addetti allo sviluppo delle RU. In questo caso, però, si evidenzia che gli esperti caratterizzati da maggiore ottimismo esprimono previsioni occupazionali più alte. La non significatività delle interazioni indica che l'ottimismo agisce in modo analogo sulle previsioni espresse dai due *panel* di esperti.

Tabella 11. Stime e standard error dei parametri e test t per la verifica della significatività per vari modelli di regressione in cui la variabile dipendente (Y) è la previsione occupazionale rilevata al primo round.

	Stima di β	s.e.	t	p-value
<i>Y = Previsione occupazionale a 3 anni per addetti allo sviluppo delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	10,86	2,00	5,43	0,000
<i>Direttore vs professore</i>	-17,94	4,47	-4,01	0,000
<i>Esperienza</i>	-2,73	1,92	-1,42	0,162
<i>Ottimismo</i>	4,02	1,75	2,29	0,026
<i>Conoscibilità</i>	-1,00	1,93	-0,52	0,607
Nessuna interazione significativa				
R^2 corretto = 0,217; n = 64				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 3 anni per addetti alla gestione delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	6,76	1,90	3,57	0,001
<i>Direttore vs professore</i>	-5,86	5,68	-1,03	0,307
<i>Esperienza</i>	-1,41	2,03	-0,70	0,490
<i>Ottimismo</i>	0,55	1,73	0,32	0,754
<i>Conoscibilità</i>	-0,15	1,73	-0,09	0,930
Nessuna interazione significativa				
R^2 corretto = 0,000; n = 58				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 6 anni per addetti allo sviluppo delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	12,05	2,31	5,21	0,000
<i>Direttore vs professore</i>	-13,77	5,31	-2,59	0,012
<i>Esperienza</i>	-5,02	2,48	-2,02	0,048
<i>Ottimismo</i>	5,03	2,03	2,47	0,016
<i>Conoscibilità</i>	-5,52	2,26	-2,45	0,017
<i>Interazione Dir * Esperienza</i>	13,27	5,46	2,43	0,018
R^2 corretto = 0,252; n = 64				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 6 anni per addetti alla gestione delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	7,09	2,07	3,42	0,001
<i>Direttore vs professore</i>	-12,01	6,21	-1,93	0,058
<i>Esperienza</i>	-2,37	2,22	-1,07	0,290
<i>Ottimismo</i>	1,33	1,90	0,70	0,485
<i>Conoscibilità</i>	-0,00	1,89	-0,00	0,998
Nessuna interazione significativa				
R^2 corretto = 0,030; n = 58				

Quando si fanno previsioni a più lungo termine, entrano in campo altri fattori. Le previsioni a sei anni per gli addetti allo sviluppo delle RU sono, infatti, influenzate, oltre che dall'ottimismo e dal ruolo dell'esperto che avanza la previsione, anche dal suo livello di esperienza, da quanto questi ritiene governabile il mercato del lavoro, e dall'effetto combinato del ruolo e dell'esperienza. Le previsioni di maggiore occupazione sono degli esperti che – tramite il differenziale semantico – si sono dimostrati ottimisti, quelle meno rosee appartengono a chi ritiene il mercato del lavoro conoscibile e ordinato.

I direttori del personale esprimono, *ceteris paribus*, le previsioni più negative. L'esperienza, invece, ha un effetto controverso. Infatti, per i docenti universitari, una maggiore esperienza si associa a previsioni di occupazione più pessimistiche, mentre per i direttori del personale l'effetto diventa nettamente positivo. I motivi di tale differenza non sono chiari, ma la relazione tra queste variabili si ripete se, nel modello a tre anni, forziamo l'ingresso dell'interazione fra la variabile-indicatore per i direttori del personale e l'esperienza (Tab. 12).

Tabella 12. Stime dei parametri con relativo standard error (*s.e.*), valore del test *t* e significatività per l'analisi della regressione tra le previsioni occupazionali a tre anni rilevate al primo round per gli addetti allo sviluppo delle risorse umane e i fattori semantici ed esperienziali (R^2 corretto = 0,229; $n = 64$).

	Stima di β	<i>s.e.</i>	<i>t</i>	<i>p-value</i>
<i>Intercetta</i>	10,97	1,98	5,53	0,000
<i>Direttore</i>	-16,51	4,55	-3,63	0,001
<i>Expertise</i>	-4,04	2,13	-1,90	0,062
<i>Ottimismo</i>	4,15	1,74	2,38	0,021
<i>Conoscibilità</i>	-1,38	1,93	-0,71	0,479
<i>Interazione Dir * Esperienza</i>	6,56	4,68	1,40	0,166

Anche in questo caso, assume rilevanza l'*expertise*, con un valore negativo per i professori, compensato da un valore positivo dei direttori del personale.

4.2 La rilevazione dal secondo round in poi

La seconda e la terza richiesta di collaborazione sono state accompagnate da un *feedback* ai rispondenti del valor medio espresso dagli esperti nella precedente

rilevazione¹⁶ e dall'invito a rivedere, se lo ritenevano opportuno, la previsione espressa (Fabbris *et al.*, 2008a).

La distanza tra le risposte fornite nella prima e nella terza rilevazione può essere concepita come una misura della disponibilità ad adeguare la propria opinione all'opinione media del *panel*, resa nota attraverso il *feedback*¹⁷. Questa distanza non è in relazione con alcun indicatore di esperienza o di ottimismo (Tab. 13). Tuttavia, mostra una certa disponibilità a modificare le proprie posizioni chi ritiene il mercato del lavoro meno prevedibile per gli addetti allo sviluppo delle RU.

È possibile che l'esperto percorso da dubbi sulla possibilità di fare previsioni occupazionali a lungo raggio si faccia più facilmente condizionare nel rispondere, almeno per quanto riguarda il futuro di una figura così particolare come l'addetto allo sviluppo delle RU, che è la figura più plasmabile delle due.

Tabella 13. *Coefficienti di correlazione (tra parentesi la relativa significatività) tra il valore assoluto della distanza tra le risposte fornite nella prima e nella terza rilevazione e i punteggi ottenuti sui fattori semantici ed esperienziali (n=52).*

	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
Addetto allo sviluppo delle R.U., 3 anni (n = 46)	0,19 (0,215)	-0,30 (0,047)	-0,03 (0,854)
Addetto alla gestione delle R.U., 3 anni (n = 40)	-0,08 (0,600)	-0,15 (0,369)	-0,08 (0,633)
Addetto allo sviluppo delle R.U., 6 anni (n = 46)	0,03 (0,818)	-0,27 (0,075)	-0,04 (0,808)
Addetto alla gestione delle R.U., 6 anni (n = 40)	-0,16 (0,336)	-0,09 (0,578)	0,17 (0,301)

La distanza tra le previsioni fatte al primo e al terzo *round* non è legata neppure al variare del ruolo e del genere dell'esperto (Tab. 14). L'unica eccezione, osservabile esclusivamente per le previsioni a sei anni relative agli addetti allo

¹⁶ Su un sottogruppo di direttori del personale, è stato svolto un esperimento che prevedeva di comunicare i valori minimo e massimo rilevati anziché il valore medio. Ciò, tuttavia, riguarda soltanto i 10 esperti che hanno completato l'indagine rispondendo alle domande sul differenziale semantico, e in particolare 7 persone che hanno risposto sugli addetti allo sviluppo delle risorse umane e 3 sugli addetti alla gestione. Nel seguito le loro risposte sono state analizzate congiuntamente alle altre.

¹⁷ Si utilizza la distanza tra la prima e la terza rilevazione, trascurando i dati della seconda, affinché la convergenza sia diluita in tre occasioni soltanto per permettere ai rispondenti di mediare in modo più morbido tra le proprie opinioni e quelle degli altri esperti. Infatti, le relazioni tra queste variazioni e le altre variabili in gioco, già modeste quando si confronta la prima e l'ultima rilevazione, perdono di significatività quando si confrontano le stime ottenute in occasioni di rilevazione contigue.

sviluppo delle RU, è una maggiore disponibilità a modificare le proprie risposte dagli esperti di età compresa fra i 40 e i 60 anni, mentre i rispondenti più giovani e quelli sopra i 60 anni modificano in modo assai più contenuto le loro previsioni.

Tabella 14. *Scarto tra la media della distanza, in valore assoluto, tra le risposte fornite nella prima e nella terza occasione di rilevazione da alcuni sottogruppi di rispondenti, e significatività delle distanze (tra parentesi la numerosità campionaria).*

	Addetto sviluppo 3 anni	Addetto gestione 3 anni	Addetto sviluppo 6 anni	Addetto gestione 6 anni
Genere				
<i>Maschi</i>	12,73 (n=35)	10,63 (n=29)	12,47 (n=34)	11,65 (n=28)
<i>Femmine (n=12)</i>	11,68	10,14	12,03	8,37
<i>t</i>	0,27	0,15	0,80 ¹⁸	0,94
<i>Significatività</i>	0,791	0,885	0,937	0,353
Posizione professionale				
<i>Professore ordinario (n=13)</i>	10,46	12,31	8,23	11,62
<i>Professore associato</i>	12,18 (n=13)	9,30 (n=13)	11,79 (n=12)	9,81 (n=12)
<i>Ricercatore (n=8)</i>	15,06	10,25	16,94	10,25
<i>Direttore del personale</i>	13,15 (n=13)	9,57 (n=7)	14,17 (n=13)	10,86 (n=7)
<i>F</i>	0,26	0,23	0,91 ¹³	0,07
<i>Significatività</i>	0,851	0,876	0,456	0,977
Età				
<i>Fino a 39 anni</i>	8,99 (n=12)	12,57 (n=7)	8,48 (n=12)	10,93 (n=7)
<i>40-49 anni</i>	12,67 (n=17)	9,68 (n=16)	13,25 (n=17)	12,64 (n=16)
<i>50-59 anni</i>	16,95 (n=8)	4,5 (n=6)	21,70 (n=8)	6,50 (n=6)
<i>Da 60 ani in su</i>	12,70 (n=10)	13,33 (n=12)	7,50 (n=9)	9,91 (n=11)
<i>F</i>	0,74	1,29	2,26	0,55
<i>Significatività</i>	0,535	0,293	0,096	0,653

¹⁸ Poiché non è soddisfatto l'assunto di omoschedasticità, si sono condotti test robusti.

Le relazioni che si osservano fra le modifiche nelle previsioni fra il primo e il terzo *round* di rilevazioni e tutte le variabili di cui si è già parlato riproducono invece, ma rovesciato, quanto già osservato per le previsioni espresse nella prima rilevazione. Vale a dire che chi ha fatto, in prima battuta, previsioni troppo contenute tende a ritocarle verso l'alto, mentre chi si è tenuto alto corregge il tiro verso il basso.

Si descrivono i risultati dell'adattamento di quattro modelli di regressione *stepwise*¹⁹ alla differenza²⁰ tra le previsioni espresse al terzo *round* e quelle del primo *round*. Tra i possibili predittori si considerano i fattori di esperienza, ottimismo e conoscibilità, il genere e la variabile-indicatore per i direttori del personale. Risulta (Tab. 15) che nessun potenziale predittore è legato alle variazioni nelle previsioni sugli addetti alla gestione delle RU occorse lungo il processo Delphi.

Tabella 15. *Stime e standard error dei parametri e test t per la verifica della significatività per vari modelli di regressione (criterio di selezione stepwise) con variabile dipendente data dalla differenza tra la previsione fornita dagli esperti al terzo e quella fornita al primo round.*

	Stima di β	s.e.	t	p-value
<i>Y = Previsioni occupazionali a 3 anni per addetti allo sviluppo delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	-5,00	2,84	-1,76	0,084
<i>Direttore</i>	15,61	5,60	2,79	0,008
<i>Ottimismo</i>	-3,55	2,27	-1,56	0,125
Nessuna interazione significativa				
R^2 corretto = 0,151; n = 50				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 3 anni per addetti alla gestione delle risorse umane</i>				
Nessun predittore significativo				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 6 anni per addetti allo sviluppo delle risorse umane</i>				
<i>Intercetta</i>	-6,49	3,30	1,97	0,055
<i>Direttore</i>	14,85	6,52	-2,28	0,027
<i>Conoscibilità</i>	5,82	3,10	1,88	0,066
R^2 corretto = 0,114; n = 50				
<i>Y = Previsioni occupazionali a 6 anni per addetti alla gestione delle risorse umane</i>				
Nessun predittore significativo				

¹⁹ Per essere certi di non escludere variabili anche solo lievemente significative, il livello di significatività è stato fissato pari a 0,15 in ingresso e 0,20 in uscita.

²⁰ Per questa analisi, la differenza non è calcolata in valore assoluto.

Invece, i direttori del personale tendono a rivedere le loro stime verso l'alto sia nelle previsioni a tre che a sei anni, gli ottimisti ritoccano al ribasso le stime di occupazione a tre anni e chi ritiene il mercato del lavoro più ordinato e governabile alza le proprie previsioni di occupazione a sei anni. Questo però consegue al fatto che i direttori del personale sono partiti con stime più basse della media, così come gli esperti con alti punteggi del fattore di conoscibilità, e, viceversa, gli ottimisti con previsioni elevate. L'avvicinarsi alla media indica che l'inversione di tendenza è stata trascinata dal *feedback*.

5 Rappresentazioni delle professioni e differenziale semantico degli esperti

Nella nostra indagine, il livello d'istruzione richiesto per ricoprire le posizioni di addetto alla gestione e addetto allo sviluppo delle RU è stato rilevato nel primo *round* della rilevazione sui direttori del personale (con una domanda di *feedback* nella seconda rilevazione) e nel secondo di quella sui docenti. Le scale di misura sono state ridotte in tre classi: "diploma di scuola superiore, diploma universitario o laurea triennale", "laurea specialistica o del vecchio ordinamento" e "master, dottorato, scuola di specializzazione". In questo modo, si possono analizzare congiuntamente le risposte fornite dai due *panel* e valutare se la laurea specialistica sia riconosciuta dagli esperti come titolo più formativo rispetto alla laurea triennale²¹ e se gli stessi ritengono necessaria una formazione ulteriore dopo la specialistica.

Nella Tab. 16 si riportano i punteggi medi ottenuti per le misure di esperienza, ottimismo e conoscibilità da parte di coloro che hanno indicato i tre livelli di istruzione come appropriati per le due figure professionali in esame. Per entrambe le figure professionali, chi individua nel diploma di scuola secondaria superiore o nella laurea triennale il titolo più adatto ha un'esperienza minore e un'immagine più semplificata del mercato del lavoro, mentre chi ritiene necessario un titolo *post lauream* mostra di possedere una visione del mercato più ottimistica ma al tempo stesso meno prevedibile.

Più complessa, ma più interessante a fini di rappresentazione del profilo professionale, è la caratterizzazione in termini di competenze²². Interessante è anche la rappresentazione sociale della professione, vale a dire il prestigio attribuitole da

²¹ Soltanto 2 unità hanno indicato il diploma di scuola superiore.

²² Le competenze proposte ai direttori del personale e ai docenti universitari non sono identiche. Pertanto, sono analizzate solo le competenze rilevate in entrambe le indagini. Si ricorda che solo 7 direttori del personale hanno risposto alla batteria di domande sul differenziale semantico con riferimento all'addetto alla gestione delle risorse umane e 13 con riferimento all'addetto allo sviluppo.

datori di lavoro, addetti e pubblica opinione, in termini economici, di posizione gerarchica e di sviluppo di carriera²³.

Tabella 16. Valori medi e scarti quadratici medi (sqm) dei punteggi fattoriali degli esperti consultati e del punteggio di esperienza, per livello di istruzione ritenuto necessario a ricoprire le posizioni professionali.

	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
Addetto allo sviluppo delle RU			
<i>Diploma o laurea triennale</i> (n=7; esperienza n=8)	-0,12 (1,14)	0,29 (0,79)	-0,45 (1,19)
<i>Laurea specialistica</i> (n=25; esperienza n=28)	-0,26 (1,05)	0,20 (0,77)	-0,16 (1,19)
<i>Titolo post-lauream</i> (n=23; esperienza n=26)	0,45 (0,97)	-0,20 (1,06)	0,09 (1,04)
Addetto alla gestione delle RU			
<i>Diploma o laurea triennale</i> (n=17; esperienza n=21)	-0,70 (0,94)	0,46 (0,77)	-0,43 (1,20)
<i>Laurea specialistica</i> (n=14; esperienza n=27)	0,32 (0,98)	0,41 (1,11)	0,16 (0,97)
<i>Titolo post-lauream</i> (n=18; esperienza n=19)	0,66 (0,91)	-0,36 (1,14)	0,46 (0,58)

Nella Tab. 17 si riportano le correlazioni calcolate fra i fattori del differenziale semantico e della conoscenza, e i punteggi attribuiti dagli esperti alle dimensioni della desiderabilità dei due profili professionali. Il fattore di ottimismo è positivamente correlato con la desiderabilità complessiva della posizione professionale, in modo assai debole per le opinioni sull'addetto allo sviluppo delle RU, più deciso per l'addetto alla gestione.

Ciò conferma l'ipotesi che chi ha una visione complessivamente favorevole, tende a ritenere quelle di addetto allo sviluppo e alla gestione delle RU come posizioni lavorative buone.

²³ I dati sulla rappresentazione professionale e sociale delle due figure professionali sono stati rilevati nel secondo *round* per i docenti universitari e nel terzo per i direttori del personale. La scala di misura è quantitativa a 10 punti. L'indagine svolta presso i docenti universitari rileva anche il grado di accettazione immaginato da parte dei datori di lavoro, mentre l'indagine svolta presso i direttori del personale rileva il grado di desiderabilità sociale avvertito dagli addetti e dai datori di lavoro. Gli aspetti rilevati in modo non omogeneo presso le due tipologie di esperti, nel seguito non saranno analizzati.

Tabella 17. Coefficienti di correlazione (tra parentesi la significatività) tra il livello di desiderabilità di alcuni aspetti delle professioni di addetto allo sviluppo e addetto alla gestione delle risorse umane e punteggi delle dimensioni di ottimismo, conoscibilità ed esperienza degli esperti.

	Fattori semantici		Fattore di esperienza
	I	II	
Addetto allo sviluppo delle R.U.	(n = 55)	(n = 55)	(n = 60)
<i>Desiderabilità economica</i>	0,19 (0,169)	-0,18 (0,184)	0,09 (0,514)
<i>Sviluppo di carriera</i>	0,10 (0,471)	-0,29 (0,033)	-0,10 (0,423)
<i>Utilizzo delle competenze</i>	0,09 (0,532)	-0,32 (0,018)	0,14 (0,299)
<i>Possibilità di cambiare posto di lavoro</i>	-0,13 (0,347)	0,01 (0,962)	0,12 (0,348)
<i>Prestigio sociale</i>	0,00 (0,991)	-0,37 (0,006)	-0,10 (0,458)
<i>Desiderabilità complessiva</i>	0,23 (0,097)	-0,32 (0,017)	0,00 (1,00)
<i>Accettazione della preparazione</i>	0,14 (0,309)	-0,30 (0,028)	0,09 (0,518)
Addetto alla gestione delle R.U.	(n = 46)	(n = 46)	(n = 55)
<i>Desiderabilità economica</i>	0,13 (0,382)	-0,05 (0,721)	0,00 (0,992)
<i>Sviluppo di carriera</i>	0,23 (0,126)	-0,08 (0,582)	0,00 (0,988)
<i>Utilizzo delle competenze</i>	0,07 (0,664)	-0,04 (0,807)	0,05 (0,711)
<i>Possibilità di cambiare posto di lavoro</i>	-0,05 (0,727)	0,03 (0,835)	0,00 (0,996)
<i>Prestigio sociale</i>	0,09 (0,543)	-0,27 (0,065)	0,26 (0,056)
<i>Desiderabilità complessiva</i>	0,32 (0,033)	-0,18 (0,222)	0,18 (0,191)
<i>Accettazione della preparazione</i>	0,22 (0,148)	-0,23 (0,127)	0,14 (0,319)

Meno immediato, ma piuttosto forte, è il ruolo del fattore di conoscibilità: gli esperti che ritengono il mercato del lavoro una realtà semplice e prevedibile sono

meno inclini ad attribuire desiderabilità, soprattutto alla figura dell'addetto allo sviluppo delle RU. È possibile che una visione semplificata del mercato delle professioni induca a ritenere questa figura non strettamente necessaria, e quindi non appagante sul piano dello sviluppo di carriera, dell'utilizzo di competenze, del prestigio sociale e della desiderabilità complessiva. Anche l'accettazione della figura da parte dei datori di lavoro è giudicata tanto più negativamente quanto più elevata è reputata la possibilità di conoscere il mercato del lavoro. Qualcosa di analogo si osserva anche per quanto riguarda l'addetto alla gestione delle RU, ma solo relativamente alla desiderabilità complessiva.

È possibile (si veda anche Eveleth, 1999) che i non esperti tendano a percepire una situazione come più incerta e meno strutturata degli esperti. I non esperti usano analogie lontane, appartenenti ad altri domini della conoscenza umana, gli esperti usano analogie letterali, ossia parole che appartengono allo stesso dominio specifico su cui s'indaga. Per questo motivo, gli esperti sono più analitici, argomentati ed esigenti dei primi. Nel caso dell'addetto allo sviluppo delle RU, ciò può voler dire che gli esperti che più conoscono le possibili esigenze degli uffici del personale, sono quelli che più credono nel valore potenziale di una figura specifica per incrementare le competenze trasversali e la cultura generale delle risorse umane dell'azienda.

Sono quasi nulle, invece, le relazioni fra il fattore di esperienza e i punteggi di desiderabilità assegnati. Fa eccezione un legame positivo con il prestigio sociale, limitatamente alla figura dell'addetto alla gestione.

6 Conclusioni e proposte

Il lavoro di ricerca descritto nella presente nota si proponeva di comprendere se un certo modo di misurare il differenziale semantico, congiuntamente ad informazioni sull'*expertise* posseduta da esperti, spiegasse la quantità e la qualità della collaborazione ottenuta dagli esperti stessi. L'obiettivo ultimo era quello di proporre un metodo per prevedere la collaborazione da parte degli esperti sin dal primo *round* di un processo Delphi.

Abbiamo trovato che i 21 *item* utilizzati identificano due dimensioni, una di ottimismo *versus* pessimismo nei confronti dello sviluppo del mercato del lavoro e una associata alla percezione della possibilità di conoscere a fondo il mercato e anticiparne le tendenze.

L'atteggiamento ottimistico ha mostrato parziali legami con l'*expertise*. Non così la percezione di prevedibilità, la quale è indipendente sia dall'atteggiamento

ottimistico, per costruzione, e sia dall'esperienza specifica, con la sola esclusione dei professori universitari più avanti nella carriera.

Ciò implica che le dimensioni di atteggiamento possono essere utilizzate a corollario di una rappresentazione dell'*expertise* per comprendere sin dal primo contatto con l'esperto se si ha a che fare con una persona tendente all'ottimismo o al pessimismo e se immagina un mercato del lavoro ordinato e prevedibile.

L'ottimismo degli esperti non è in alcun modo legato alla probabilità di collaborare al processo di rilevazione Delphi. Lo è, invece, la percezione di conoscibilità dei meccanismi del mercato: ad ogni *round*, si arrende qualcuno che, ritenendo il mercato poco conoscibile, non procede nella collaborazione che intende rappresentare un tema che egli considera indecifrabile.

Bisognerebbe approfondire con una ricerca specifica se chi abbandona darebbe o no contributi informativi, perché se il contributo non fosse informativo sarebbe persino desiderabile che si auto-escludesse dalla ricerca. Può anche darsi che la perplessità manifestata sulla prevedibilità del mercato dipenda dalla volontà di troncata una collaborazione faticosa: in questo secondo caso, la perdita di questi esperti può abbassare l'attendibilità delle stime.

Ciò che è sicuro è che esiste correlazione tra la manifestazione di ottimismo e la possibilità di sviluppo dell'occupazione delle figure professionali esaminate. I più ottimisti nei confronti del mercato manifestano previsioni occupazionali più alte. La relazione trovata è circolare: chi crede che il mercato stia espandendosi ovviamente tende a prevedere che, nello stesso periodo, si sviluppino professionalità moderne, legate all'evoluzione del mercato, come quelle esaminate.

L'ottimismo, pertanto, non può essere utilizzato come un filtro della capacità discriminatoria dei rispondenti, bensì come segnalatore della tendenza di un certo gruppo di persone a manifestare benevolenza in merito al futuro occupazionale e al livello di formazione idoneo a svolgere una data attività lavorativa. La perifericità di questo gruppo di esperti per una ricerca che produca previsioni è comprovata anche dal fatto che si adattano più facilmente al *feedback*.

Tichy (2004) trova che gli *insider*, vale a dire coloro che operano all'interno di strutture operative, sono più ottimisti degli *outsider*: "*the respondents tend to neglect – or at least to underestimate – difficulties that lie beyond their own field of work, even if there are keys to success*". Gli esperti del mondo del lavoro *insider* sono più ottimisti sui temi legati alla loro professionalità. Per esempio, gli accademici e gli esperti dell'amministrazione pubblica sono più ottimisti degli uomini d'affari nelle previsioni in materia di medicina (si può leggere "servizi pubblici", cioè nelle materie di propria primaria pertinenza). Su questo concordano anche Linstone (1978), Schnaars (1989) e Rosemberg (1994).

Le persone che (sulla base di autovalutazione) sono più esperte, sono più ottimiste sulle innovazioni tecniche, sulle costruzioni coerenti con criteri

ambientalistici e altre innovazioni abitative, sulla innovatività (che sentono come una *mission* professionale e culturale e su cui perdono il senso delle dimensioni rispetto alla più generale popolazione). Coerenti con la propria *mission*, i membri di associazioni non governative o di tutela del consumatore sono più pessimisti della più generale popolazione.

Gli esperti che, avendo manifestato in prima istanza una previsione estrema, in negativo come in positivo, rispetto a quella del grosso degli altri esperti, palesano una sindrome da isolamento. Ciò succede sia agli ottimisti che ai pessimisti. Costoro, appena capiscono, tramite il *feedback*, di essere poco centrali, rivedono le prime stime. Su costoro, il *feedback* è davvero condizionante.

La conoscibilità del mercato va nella direzione opposta a quella dell'*expertise* in merito al proseguimento della collaborazione alla rilevazione. Gli esperti che abbandonano nelle fasi iniziali della ricerca hanno atteggiamenti di maggiore diffidenza nei confronti del metodo di rilevazione, ma hanno anche una *expertise* superiore alla media.

Ha dimostrato sensibilità alle stime previsionali anche l'offerta della modalità "non so". Chi la utilizza, dimostra di sapere effettivamente meno degli altri. Anche in questo caso, ci si chiede se convenga non farli rispondere su ciò che ammettono di non sapere o se convenga, invece, insistere per avere una risposta e usare la loro *expertise* generica per aggiungere una dose d'informazione alle stime. La nostra posizione pregiudiziale è che, una volta ottenuta la disponibilità dell'esperto a collaborare, è conveniente sfruttare ogni dose di informatività.

La variabilità delle posizioni ideali degli esperti sta alla base della qualità delle stime. Il possesso di una conoscenza specifica sul lavoro, sulle professioni e sulla formazione di alto livello non implica, infatti, una standardizzazione delle risposte. Al contrario, quanto più consapevole è la collaborazione degli esperti, tanto più variano le risposte che danno alla fine del percorso Delphi, soprattutto su temi previsionali e in genere su argomenti a carattere molto soggettivo.

Pertanto, al fine di ottenere previsioni realistiche, si può proporre – in accordo con Tichy (2004) – di formare panel che sono miscuglio di esperti aventi gradi differenti di *expertise*, non solo di specialisti come vorrebbe la logica primitiva del Delphi.

A questo punto valutiamo anche le modalità con cui misurare i differenziali semantici. Nell'esperienza descritta in questa nota, si vede che sono almeno 10 su 21 le modalità che descrivono la dimensione dell'ottimismo/pessimismo, 5 descrivono quella della prevedibilità del mercato, 5 sono a mezza via tra le due dimensioni (flessibile/rigido, tangibile/astratto, oscuro/trasparente, migliore/peggiore, estranee/sconnesse), e quindi possono essere escluse perché non informative e 2 (regolato/svincolato da albi e individualistico/cooperativo) sono totalmente estranee alle dimensioni trovate.

Per bilanciare le due dimensioni ed eliminare le ridondanze in un'eventuale ripetizione della ricerca, si potrebbero inserire le modalità: meritocratico/egualitario, internamente coerente/a compartimenti, innovativo/conservativo, orientato al merito/clientelare-nepotistico, specializzato/generico, in espansione/in contrazione, accessibile/inaccessibile, escludendo ricco/povero, statico/dinamico e irrilevante/rilevante che meno saturano il fattore di ottimismo. Oltre a queste, si possono considerare le cinque modalità del fattore di prevedibilità del mercato (ingovernabile/governabile, prevedibile/imprevedibile, instabile/stabile, caotico/ordinato, semplice/complesso) e inserire modalità rappresentative di una o due nuove dimensioni.

Siccome la credibilità delle previsioni dipende anche dal sistema di valori attraverso il quale gli esperti filtrano la realtà, il differenziare gli esperti rispetto alle posizioni ideologiche e l'introdurre nel differenziale semantico una dimensione che evidenzia come si posizionano ideologicamente gli esperti sul tema oggetto dello studio, sono scelte opportune in eventuali ripetizioni del processo di ricerca.

Si possono, inoltre, inserire nel differenziale alcune modalità rappresentative della difficoltà dell'esperto a prevedere e a valutare in modo da comprendere quanta capacità l'esperto riconosce a se stesso. Questi dati possono essere corredati da domande sulla fiducia che gli esperti ripongono sul metodo Delphi, sulla statistica in genere e su quali sono gli stimatori più realistici (si veda, a questo proposito, Dalkey, 1967).

Un'ulteriore proposta – adatta alle ricerche sulle professioni e allo studio del sistema formativo – è quella di mantenere il differenziale semantico sul mercato del lavoro e inserirne un secondo riferito al mondo della formazione professionale e culturale delle forze di lavoro. Le dimensioni attese possono essere, *mutatis mutandis*, le stesse del mondo del lavoro, vale a dire la prevedibilità e la desiderabilità. Gli aggettivi potrebbero essere, pertanto:

- Ansioso *versus* tranquillizzante, oppure Preoccupante *vs* rasserenante, oppure Inaffidabile *vs* affidabile
- Appiattente *vs* meritocratico, oppure Egualitaristico *vs* differenziante, oppure Permissivo *vs* severo
- Astratto *vs* concreto; Teorico *vs* pratico, oppure Gassoso *vs* solido
- Casuale *vs* sistematico, oppure Episodico *vs* metodico
- Contorto *vs* lineare, oppure Complicato *vs* comprensibile, oppure Difficile *vs* facile, oppure Vago *vs* preciso
- Deprimente/frustrante *vs* stimolante/immaginifico, oppure Spiacevole *vs* piacevole, oppure Indesiderabile/antipatico *vs* desiderabile/simpativo, oppure Intimidatorio/coercitivo *vs* libero, oppure anche Pesante/oppressivo *vs* leggero

- Illusorio vs realistico, oppure Impraticabile vs praticabile, oppure Virtuale vs reale
- Indefinito vs definito
- Ingovernabile vs governabile
- Inutile vs utile, oppure Inefficace vs efficace, oppure Improduttivo vs produttivo
- Lento vs veloce
- Lontano vs vicino, oppure Freddo vs caldo, oppure Chiuso vs aperto, oppure Disumanizzante vs umanizzante, oppure Asociale vs sociale, oppure Individuale vs comunitario, oppure Intollerante vs tollerante
- Passato vs futuro
- Rivolto all'interno vs rivolto all'esterno, oppure Implosivo vs esplosivo, oppure Pubblico vs privato
- Sconnesso vs internamente coerente, oppure Irrazionale vs razionale

Riferimenti bibliografici

- ADELSON M., ARONI S. (1975) Differential images of the future. In: LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co, Reading Mass: 433-462
- BATAGELJ V., MRVAR A. (2003) Pajek – Analysis and visualization of large networks. In: JUENGER M., MUTZEL P. (eds) *Graph Drawing Software*, Springer (series Mathematics and Visualization), Berlin: 77-103
- BLIND K., CUHLS K., GRUPP H. (2001) Personal attitudes in the assessment of the future of science and technology: A factor analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, **68(2)**: 131–149
- BOYD B.L. (2003) Identifying competencies for volunteer administrators for the coming decade: a national Delphi study, *Journal of Agricultural Education*, **44(4)**: 47-56
- CRONBACH L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, **16(3)**: 297-334
- CZINKOTA M.R., RONKAINEN I.A. (1997) International business and trade in the next decade: report from a Delphi study, *Journal of International Business Study*, **28(4)**: 827-844
- DALKEY N.C. (1967) *Delphi*, P-3704, The Rand Corporation, Santa Monica, CA

- DALKEY N.C. (1975) Toward a theory of group estimation. In: LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co, Reading Mass: 236-261
- DALKEY N.C., HELMER O. (1963) An experimental application of the Delphi method to the use of experts, *Management Science*, **9**: 458-467
- ELDER O.Jr. (1985) Schools of the allied health professions and the future: Report of a Delphi study, *Journal of Allied Health*, **14**: 25-32
- EVELETH D.M. (1999) Analogical reasoning: When a non-expert reasons like an expert, *Journal of Behavioural and Applied Management*, **1**: 28-40
- FABBRIS L. (1991) Problemi statistici nella utilizzazione di dati rilevati presso testimoni privilegiati. In: FABBRIS L. (a cura di) *Rilevazioni per campione delle opinioni degli italiani*, SGE Editoriali, Padova: 89-115
- FABBRIS L., D'OVIDIO F.D., PACINELLI A., VANIN C. (2008a) Profili professionali di addetti alle risorse umane sulla base di due panel giustapposti di esperti Delphi-Shang. In: FABBRIS L. (a cura di) *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, Padova: 1-100
- FABBRIS L., D'OVIDIO F.D., VANIN C. (2008b) Come si sa se l'esperto è uno che sa? Analisi della conoscenza di testimoni privilegiati in una ricerca Delphi. In: FABBRIS L. (a cura di) *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, Padova: 101-134
- FORD D. (1975) Shang Inquiry as an alternative to Delphi: Some experimental findings, *Technological Forecasting and Social Change*, **7(2)**: 139-164
- GIBSON J.M.E. (1998) Using the Delphi technique to identify the content and context of nurses' continuing professional development needs, *Journal of Clinical Nursing*, **7**: 451-459
- GORDON S.E. (1992) Implications of cognitive theory for knowledge acquisition. In: HOFFMAN R.R. (ed) *The Psychology of Expertise: Cognitive Research and Empirical*, Springer-Verlag, New York: 99-120
- HOFFMAN L.R., SMITH G.G. (1960) Some factors affecting the behaviors of members of problem solving groups, *Sociometry*, **23(3)**: 273-291
- HORNSBY J., SMITH B., GUPTA J. (1994) The impact of decision-making methodology on job evaluation outcomes: A look at three consensus approaches, *Group & Organization Management*, **19**: 112-128
- KAMADA T., KAWAI S. (1989) An algorithm for drawing general undirected graphs, *Information Processing Letters*, **31**: 7-15
- KLEIN C.T.F., HELWEG-LARSEN M. (2002) Perceived control and the optimistic bias: a meta-analytic review, *Psychology and Health*, **17**: 437-446
- KLAR Y., MEDDING A., SAREL D. (1996) Nonunique invulnerability: Singular versus distributional probabilities and unrealistic optimism in comparative

- risk judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **67**: 229–245
- LANDETA J. (2005) Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting and Social Change*, **73**: 467-482
- LINSTONE H.A. (1978) The Delphi technique. In: FOWLES J. (ed) *Handbook of Futures Research*, Greenwood Press, Westport and London: 273-300
- LINSTONE H.A., TUROFF M., eds (1975) *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley, London
- MADDEN M. (1964) An application to job evaluation of a policy-capturing model for analyzing individual and group judgment, *Journal of Industrial Psychology*, **2(2)**: 36-42
- MARTINO J.P. (1970) The optimism/pessimism consistency of Delphi panelists, *Technological Forecasting and Social Change*, **2(2)**: 221-224
- MILKOVICH G.T., ANNONI A.J., MAHONEY T.A. (1972) The use of Delphi procedures in manpower forecasting, *Management Science*, **19(4)**: 381-388
- OSGOOD, C.E., SUCI, G., TANNENBAUM, P. (1957) *The Measurement of Meaning*, University of Illinois Press, Urbana, IL
- PRICE P.C., PENTECOST H.C., VOTH R.D. (2002) Perceived event frequency and the optimistic bias: Evidence for a two-process model of personal risk judgments, *Journal of Experimental Social Psychology*, **38(3)**: 242-252
- PROCHASKA J., NORCROSS J. (1982) The future of psychotherapy: A Delphi poll, *Professional Psychology*, **13**: 620-627
- RADCLIFFE N.M., KLEIN W.M.P. (2002) Dispositional, unrealistic, and comparative optimism: Differential relations with knowledge and processing of risk information and beliefs about personal risk, *Personality and Social Psychology Bulletin*, **28**: 836-846
- REID N. (1988) The Delphi technique: its contribution to the evaluation of professional practice. In: ELLIS R. (ed.) *Professional Competence and Quality Assurance in the Caring Professions*, Chapman & Hall, London: 230–262
- ROSENBAUM J. (1985) A college and university curriculum designed to prepare students for careers in non-broadcast private telecommunications: A Delphi method survey of professional video communicators, *Digital Abstracts International*, **46(09)**: 2548
- ROSENBERG N. (1994) *Exploring the Black Box, Technology, Economics, and History*, Cambridge University Press, Cambridge, MA
- SCHNAARS S.P. (1989) *Megamistakes: Forecasting and the Myth of Rapid Technological Change*, The Free Press, New York, NY
- SLAUGHTER R.A. (1999) Professional standards in futures work, *Futures*, **31(8)**: 835–851

- TICHY G. (2004) Over-optimism among experts in assessment and forecasting, *Technological Forecasting and Social Change*, **71(4)**: 341-363
- WEINSTEIN N.D. (1980) Unrealistic optimism about future life events, *Journal of Personality and Social Psychology*, **39**: 806–820

Experts' Semantic and Experiential Differentials and the Representation of Jobs through a Delphi Procedure

Summary. *In this paper we analyze the semantic differential with reference to the expertise and the opinions expressed by experts in a Delphi study. The research was realized with three iterative web-based questionnaires administered to two panels of experts, one composed of directors of human research (HR) offices of large Italian companies and the other of university professors. The research was concerned with the current and future profiles of the HR management and HR improvement experts. Opinions are about technical competencies, employment forecasts in the short and medium run, social desirability and the possible education of the two professional figures. The semantic differential was composed of 21 bipolar questions, each one with six interval points. We reduce the expertise and the semantic differential to factors.*

Keywords: *Semantic differential; Delphi method; HR improvement expert; HR management expert; Forecasting; Jobs; Factor analysis; Social network analysis.*