

Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze professionali personali generali

MICHELE PELLERÉY¹

Il contributo intende evidenziare il ruolo sempre più importante che viene attribuito alle cosiddette soft skills, o competenze professionali generali, nella preparazione dei giovani al fine di potersi inserire e permanere nel mondo del lavoro. Ne vengono di conseguenza modificati, anche profondamente, sia il concetto, sia la pratica stessa di orientamento professionale. A partire da queste constatazioni è in corso una ricerca nell'ambito del CNOS-FAP con l'obiettivo di sviluppare un quadro più complessivo e integrato di competenze professionali da promuovere a tutti i livelli della formazione e così favorire nei singoli la costituzione di una migliore base occupazionale.

The article aims to highlight the increasingly important role which is attributed to the so-called "soft skills", or general vocational skills, in the preparation of young people in order to be able to enter and to remain in the labour market. As a consequence, concept and practice of vocational guidance are modified. In this regard, the CNOS-FAP Federation is conducting a research aimed at developing an overall and more integrated framework of vocational skills to be promoted at all levels of training, thereby fostering the necessary background for job placement.

Introduzione

Si sono moltiplicate negli ultimi tempi le richieste provenienti dal mondo del lavoro nei riguardi di una maggiore attenzione alla preparazione dei giovani a entrare nel mondo del lavoro da parte dei processi istruttivi, sia a livello secondario, sia a livello terziario e universitario. Anche per rispondere a tali richieste è stata stabilita una consistente attività curricolare di alternanza scuola-lavoro. Tuttavia in questa prospettiva sembra ancora poco presente la consapevolezza di quale sia l'effettiva domanda di formazione dal punto di vista dell'occupabilità. Ci si concentra, infatti, su aspetti di tipo tecnico-organizzativo,

¹ Professore emerito, già Ordinario di Didattica dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

mentre si sottovalutano le richieste provenienti da imprenditori ed esperti circa lo sviluppo di quelle competenze che passano sotto il nome di *soft skills* professionali. La stessa nozione di orientamento professionale subisce in questo contesto una notevole evoluzione: sempre più si insiste in tale ambito sul processo di potenziamento della persona in quelle qualità di base che consentono non solo di entrare, ma soprattutto di permanere nell'attività lavorativa. Ad esempio, recentemente è stato pubblicato in Francia e in Italia un volume dedicato alla "Psicologia dell'accompagnamento" il cui sottotitolo dice: "Il senso delle vita e del lavoro nell'orientamento professionale"². In esso si evidenzia il ruolo centrale del quadro di significati e di valori che animano e guidano la persona nel corso della sua esperienza esistenziale e lavorativa sia nell'impostare le proprie scelte iniziali, sia nel decidere il seguito della propria carriera professionale. È sembrato quindi opportuno avviare una riflessione critica nei riguardi del concetto di occupabilità e nei riguardi di quello di orientamento professionale, al fine di impostare più solidamente i processi istruttivi e formativi a ogni livello.

L'approccio che in tale contesto è sembrato più ragionevole e promettente è stato quello che centra l'azione educativa sul processo di *empowerment*, o potenziamento della persona, inteso come sviluppo di una persona capace di dare senso e prospettiva alla propria vita e di crescere armonicamente nelle proprie competenze personali, sociali e lavorative in maniera di essere più pronto ad affrontare le sfide che oggi pone il mondo del lavoro.

1. Un documento dell'Unione Europea

Un documento dell'Unione Europea, pubblicato nel 2011, ha proposto un'articolazione delle competenze professionali che caratterizzano un soggetto quanto alla sua possibilità di impiego nel mondo del lavoro e di transizione tra un impiego e l'altro³. Si tratta di una classificazione che mette in evidenza la loro trasferibilità da un'occupazione a un'altra, sia in senso trasversale, sia in senso verticale. Le competenze più trasferibili sono denominate *soft skills*. Esse non fanno riferimento a uno specifico lavoro e caratterizzano il soggetto in quanto aperto a immergersi in ogni settore professionale con una buona preparazione personale per affrontare le sfide dell'occupabilità. Esse sono indice di maturità in relazione a se stessi, agli altri, al lavoro. Il contributo dell'Unione Europea

² J. BERNAUD et alii, *Psicologia dell'accompagnamento. Il senso delle vita e del lavoro nell'orientamento professionale*, Trento, Erickson, 2015.

³ European Union, *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2011.

assume un ruolo significativo in quanto è stato notato uno stretto collegamento tra la trasferibilità delle competenze e il rischio di perdere il lavoro e di non trovarne un altro. È stato dimostrato, infatti, che gli individui con un bagaglio più ampio di competenze, soprattutto di natura trasversale, vanno incontro a un rischio minore di disoccupazione durante i periodi di crisi economica⁴.

Lo studio europeo adotta un concetto di competenza abbastanza complesso, che include: a) qualità personali, definite caratteristiche individuali; atteggiamenti, cioè disposizioni a rispondere secondo certe modalità alle sollecitazioni esterne, sulla base di componenti cognitive, affettive e conative; b) conoscenze; e, in particolare, *skills*, intese come abilità ad agire in maniera efficace, coinvolgendo in questa impresa aspetti logici, intuitivi e creativi nonché pratici e operativi. Esso si concentra sulla trasferibilità di queste ultime. Inoltre, il concetto di trasferibilità non corrisponde a una specifica categoria di *skills*. Ci sono *skills* applicabili a diversi compiti e lavori per le quali il livello di applicabilità varia a seconda dei contesti legislativi, geografici ed economici. Si può dire che più una *skill* è generale, più è trasferibile e viceversa. Dato che la trasferibilità non è una variabile discreta, ma continua, ci si sofferma a esaminare il livello di trasferibilità delle *skills* invece di distinguerle tra trasferibili e non trasferibili.

Le *soft skills*, competenze non specifiche che riguardano la capacità generale di un individuo di operare con efficacia in qualsiasi posto di lavoro, sono descritte generalmente come perfettamente trasferibili. Se ne prendono in considerazione 22, suddivise in 5 gruppi: *skills* di efficacia personale; *skills* relazionali e di servizio; *skills* relative a impatto e influenza; *skills* orientate alla realizzazione; *skills* cognitive. Ecco una loro descrizione.

a) *Skills di efficacia personale*: autocontrollo (*self-control*) e resistenza allo stress; fiducia in se stessi; flessibilità; creatività; lifelong learning. Queste *skills* riflettono alcuni aspetti della maturità di un individuo rispetto a se stesso, agli altri e al suo lavoro. Sono legate alla capacità di una persona di continuare a essere performante anche sotto pressione o in condizioni ambientali difficili.

⁴ Nel Seminario di studio europeo su *Soft skills and their role in employability. New perspectives in teaching, assessment and certification* (Bertinoro, 18-19 novembre 2015), Sydney Engelberg della Hebrew University di Gerusalemme ha affermato: «Studi recenti dimostrano che il 46% dei neo dipendenti “fallisce” nei primi 18 mesi dall’assunzione. Solo il 19% raggiunge il successo. Contrariamente alla credenza popolare, la motivazione principale alla base di tale fallimento non risiede nella mancanza di competenze tecniche ma piuttosto nelle scarse capacità interpersonali. Comprendere i processi di assunzione, formazione e fidelizzazione dei dipendenti in possesso di tali capacità può pertanto risultare in un miglioramento del processo decisionale, del coinvolgimento dei dipendenti e delle prestazioni portando a risultati migliori». Cfr. <http://www.almalaurea.it/informa/news/2015/07/23/soft-skills-and-employability>.

- b) *Skills relazionali e di servizio*: comprensione interpersonale; orientamento al cliente; cooperazione con gli altri; comunicazione. Queste skills permettono alle persone di comprendere i bisogni degli altri e di cooperare con loro. Le skills comunicative sono legate a tutti gli altri cluster ma sono incluse in questo per il ruolo che hanno nella costruzione di relazioni.
- c) *Skills relative a impatto e influenza*: capacità di esercitare un'influenza o un impatto sugli altri; consapevolezza organizzativa, leadership, sviluppo degli altri. Le skills di questo gruppo riflettono la capacità di un individuo di influenzare gli altri. Le competenze manageriali rappresentano un sottoinsieme particolare di questo cluster.
- d) *Skills orientate alla realizzazione*: orientamento agli obiettivi (o al successo); efficienza; attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza; capacità di prendere l'iniziativa (approccio proattivo); problem solving; pianificazione e organizzazione; ricerca e gestione delle informazioni; autonomia. L'essenza di questo cluster è la propensione all'azione, una propensione diretta più alla realizzazione di attività che all'impatto su altre persone.
- e) *Skills cognitive*: pensiero analitico; pensiero concettuale. Queste due skills riflettono i processi cognitivi di un individuo: come pensa, analizza, ragiona, pianifica, nonché le sue capacità di pensiero critico, di identificare problemi e situazioni, di formulare spiegazioni e ipotesi, di elaborare concetti.

Dal punto di vista della trasferibilità, secondo lo studio, occorre considerare anche un'altra categoria di skills, quelle denominate *hard skills*, e che sono più direttamente legate ad aspetti tecnico professionali. Esse si possono distinguere secondo due tipologie fondamentali: generiche e specifiche. Le prime, le *hard skills generiche*, sono competenze la cui natura è certamente tecnica e relativa ad ambiti di lavoro particolari, ma entrano in gioco in quasi tutti gli ambiti esaminati e così sono percepite come altamente trasferibili. Se ne considerano sei tipologie: relative all'ambito legislativo e normativo; economiche; di base in scienze e tecnologia; ecologiche (relative alla questione ambientale); digitali e informatiche; di comunicazione in lingue straniere. Le *hard skills specifiche* sono invece presenti in poche situazioni e in specifici settori lavorativi, essendo direttamente connesse con precise forme di lavorazione. Nello studio ne sono state individuate numerose ed esse possono essere raggruppate tra loro secondo 264 clusters.

Si tratta di uno studio che prende in considerazione molteplici ambiti di lavoro e giunge alle sue conclusioni non sulla base di una raccolta di opinioni da parte di datori di lavoro o di esperti di organizzazione e funzionamento aziendale, bensì di una esplorazione analitica delle esigenze poste dai diversi specifici contesti e settori lavorativi.

Questa tripartizione delle competenze può essere presa in considerazione da un percorso formativo sia iniziale, sia continuo, circa la promozione di tali qua-

lità personali. Occorre sottolineare come nella letteratura specialistica si insista molto nel sottolineare l'importanza delle *soft skills*, anche perché spesso esse sono sottovalutate nei percorsi scolastici e formativi, mentre ciò non è vero nella mente dei datori di lavoro e di quanti sono coinvolti nelle assunzioni. Ad esempio, un volume di Abravanel e D'Agnese⁵ ha evidenziato alcune delle *soft skills* più gettonate da imprenditori e selezionatori del personale dipendente: a) saper collaborare con gli altri; b) sapersi relazionare con gli altri; c) saper comunicare; d) saper risolvere i problemi che emergono nel proprio lavoro; e) saper prendere le decisioni necessarie al proprio livello.

2. La ricerca condotta da Howard Gardner

H. Gardner ha sviluppato a partire dall'inizio degli anni duemila uno studio sistematico relativo a ciò che dovrebbe caratterizzare un «buon» lavoro. Al termine di circa dieci anni di indagini egli è giunto a identificare tre fondamentali elementi⁶. 1) In primo luogo «un buon lavoro è *eccellente*, nel senso che soddisfa gli standard tecnici della professione e dell'attività pratica pertinente». Siamo nell'ambito delle *hard skills*. 2) In secondo luogo esso è personalmente *significativo*. «Esso è significativo sul piano personale, cioè esso è coinvolgente (*engaging*): svolgere un buon lavoro sul lungo periodo si dimostra troppo difficile, a meno che quel lavoro non continui ad essere invitante e significativo per chi lo svolge». Lo spagnolo Garcia Hoz⁷ ha approfondito alcuni aspetti formativi e motivazionali della persona che derivano da un lavoro fatto bene. In primo luogo il piacere, il gusto di portare a termine i propri impegni e progetti lavorativi. Poi l'intima soddisfazione per la constatazione di aver compiuto un'opera «ben fatta». Ne deriva una percezione di competenza derivata dal proprio impegno e dalla verifica della propria abilità. 3) In terzo luogo esso è *etico*. «Un buon lavoro viene eseguito in modo responsabile». «Il buon lavoratore si interroga costantemente su quel che vuol dire essere responsabile; cerca di comportarsi in quel modo; e cerca, come tutti dovremmo fare, di riconoscere i propri sbagli e di correggere di conseguenza il proprio operato».

⁵ R. ABRAMAVEL, L. D'AGNESE, *La ricreazione è finita. Scegliere la scuola. Trovare il lavoro*, Milano, Rizzoli, 2015.

⁶ L'Autore riassume la ricerca sviluppata nel quarto capitolo del volume: H. GARDNER, *Verità, bellezza, bontà, Educare alle virtù nel ventunesimo secolo*, Milano, Feltrinelli, 2001. Il rapporto generale della ricerca è contenuto nel volume: H. GARDNER, *GoodWork, Theory and Practice*, Cambridge, 2010. Esso può essere scaricato dal sito: www.goodworkproject.org/publications/books.htm.

⁷ V. GARCIA HOZ, *La práctica de la educación personalizada*, Madrid, Rialp, 1988.

Qui tocchiamo un punto decisivo delle competenze che stanno alla base di un «buon» lavoro. Esso viene definito spesso come «etica del lavoro». Molte volte viene attribuita questa caratteristica a chi dà lavoro; l'azienda, l'imprenditore non deve corrompere, trattare male la gente, inquinare l'ambiente, ecc. Ma molti casi anche recenti hanno messo in luce l'importanza di tener conto dell'etica dal punto di vista del dipendente. Anche Gardner prende in considerazione l'ambiente nel quale opera il lavoratore. A queste tre qualità che caratterizzano tutte le professioni e le attività lavorative egli aggiunge, soprattutto per quelle meno «professionali», che l'ambiente nel quale il lavoratore opera sia «equo». Nel senso «che tutti sono trattati con correttezza». «Avendo la possibilità di scegliere, pochi opterebbero per un ambiente di lavoro "cattivo" o "compromesso". Di fatto, invece, in molti luoghi è difficile riuscire a svolgere un buon lavoro e riuscire a continuare a svolgerlo sul lungo periodo.

«La nostra ricerca, afferma Gardner, ha messo in luce tre fattori che aumentano la probabilità di un buon lavoro». 1. *Supporto verticale*: i valori e i principi operativi delle persone che stanno al vertice o vicino al vertice della piramide lavorativa. Se il vostro capo è un buon lavoratore, offre un modello di buon lavoro, si aspetta lo stesso da voi e impone sanzioni sempre più severe in caso di lavoro compromesso o cattivo; il suo esempio eserciterà una forte influenza sulla vostra etica del lavoro. 2. *Supporto orizzontale*: i valori e i modi usuali di comportamento di pari e colleghi. Anche quelli che si trovano al vostro livello, sono buoni lavoratori e inviano segnali di avvertimento quando voi (o altri) deviate da quella norma; costituiscono esempi importanti. 3. *Periodiche iniezioni di entusiasmo*: in tutte le professioni ci sono ogni tanto atti di eroismo, così come richiami d'attenzione in conseguenza dell'identificazione di lavori compromessi o decisamente cattivi. I lavoratori sono fortemente influenzati da questi eventi positivi o negativi e, in particolare, dal modo in cui reagiscono gli altri⁸.

3. Un approfondimento del concetto di soft skill

Nel prendere in considerazione la parola inglese "skill", non è il caso di svilupparne un'indagine lessicale molto puntuale e dettagliata. È importante, però, chiarire in quale prospettiva semantica tale espressione può essere adottata sul piano formativo in vista dell'occupabilità di una persona. La distinzione molto spesso evocata in sede europea tra conoscenze, abilità e competenze non include un'analisi del significato specifico di "skill", anche perché quest'ultimo lemma viene spesso tradotto sia come abilità, sia come competenza. In realtà sembra

⁸ H. GARDNER, o.c., 97.

proprio che esso possa collocarsi a un livello intermedio in quanto comporta nel più diffuso suo utilizzo un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti in vista prevalentemente di attività di tipo lavorativo e/o professionale.

Tuttavia, gli studi dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) hanno insistito sul concetto di *life skills* come insieme di "abilità personali e relazionali che servono a governare i rapporti con il resto del mondo e per affrontare positivamente la vita quotidiana"⁹. Di conseguenza in tale prospettiva vengono evocate: consapevolezza di sé, gestione delle emozioni e dello stress, pensiero critico e creativo, prendere decisioni, risolvere problemi, relazioni e comunicazioni efficaci, empatia. È vero che la nostra attenzione è specificatamente diretta ai processi formativi, ma la prospettiva riguarda il benessere futuro della persona sia come cittadino, sia come lavoratore¹⁰.

In questo quadro sembra corretto utilizzare quasi come sinonimi le espressioni linguistiche "skills" e "competenze", anche se molti insistono per vedere il concetto di competenza più generale e inclusivo di quello di skill. Ma anche l'espressione italiana "competenza" può assumere in molti contesti un significato più direttamente pratico-operativo, avvicinandosi al concetto di abilità, mentre altrettanto spesso essa viene usata in maniera più complessa, come nella definizione seguente: "capacità di mobilitare e integrare le proprie risorse interne (conoscenze, abilità e atteggiamenti) e quelle esterne disponibili (strumenti, persone, contesti) per affrontare situazioni sfidanti"¹¹. Al fine di evitare equivoci è utile, quando opportuno, oggettivare il sostantivo competenza, in modo di facilitarne l'interpretazione. Ciò vale anche per il parallelo sostantivo "skill". Così si parla nei vari documenti di competenze personali generali in relazione al termine inglese "soft skills", competenze culturali e/o tecnologiche in relazione al termine "hard skills generiche", competenze tecnico-pratiche per il termine inglese "hard skills specifiche".

Quanto all'espressione "soft skills", essa è stata definita in varie maniere, anche se abbastanza assimilabili nella sostanza. A esempio Ciappei e Cinque ne citano alcune: «Le soft skills rappresentano una combinazione dinamica di abilità cognitive e meta-cognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche. Le soft skills aiutano gli individui ad adattarsi e ad assumere atteggiamenti positivi in modo da riuscire ad affrontare efficacemente le sfide poste dalla vita professionale e quotidiana»¹². «Le soft skills sono tratti personali, obiettivi, motivazioni e preferenze che sono ritenute importanti nel mondo del lavoro, ma anche a scuola e in altri

⁹ C. CIAPPEI, M. CINQUE, *Soft skills per il governo dell'agire*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 161.

¹⁰ OMS, *Skills for Life*, Genève, 1993.

¹¹ M. PELLERREY, *Competenze. Il ruolo delle competenze nei processi educativi scolastici e formativi*, Napoli, Tecnodid, 2010, p. 87.

¹² C. CIAPPEI, M. CINQUE, *Soft skills per il governo dell'agire*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 136.

ambiti. [...] le soft skills sono predittive di successo nella vita [...] e per questo motivo dovrebbero essere tenute in debita considerazione nelle politiche pubbliche relative allo sviluppo e agli investimenti per la formazione»¹³. Viene anche riferita l'opinione di Knight e Page secondo cui si tratta di un mix di disposizioni, attributi e pratiche, tipicamente "non determinate" o determinabili, che richiedono tempo per formarsi, essendo il prodotto di anni. Inoltre possono essere rilevate solo attraverso le prestazioni che ne rappresentano la manifestazione esterna. D'altra parte queste possono variare a seconda dei contesti e quindi la loro identificazione esige la considerazione di una molteplicità di manifestazioni¹⁴.

4. Uno studio italiano recente

Un recente studio italiano ha approfondito la natura di alcune delle competenze personali o *soft skills*, indicando anche le modalità secondo le quali è possibile promuoverne lo sviluppo.¹⁵ Tali competenze vengono descritte come abitudini. Esse sono considerate come: «Comportamenti abituali richiesti nell'esercizio di ogni professione e nel compimento di ogni tipo di lavoro. Il loro carattere trasversale si riferisce non tanto a competenze tecnico-professionali spendibili egualmente in diversi settori, quanto piuttosto al modo di essere del soggetto nel realizzare l'attività lavorativa. Le competenze trasversali sono riferite alla persona piuttosto che al lavoro. Esse si possono identificare attraverso le modalità positive e costruttive con cui la persona instaura e mantiene le relazioni con altri oppure affronta e gestisce i problemi». L'individuazione della categoria delle competenze personali, secondo questo Autore: «È preziosa perché mette in risalto come nell'agire per trasformare la realtà – che è l'aspetto caratteristico del lavoro – esiste una unità profonda della persona e del suo rapporto con le cose e con gli altri, che non può essere risolta adeguatamente negli schemi comportamentali propri di ogni professione»¹⁶.

L'esplorazione portata a termine dall'Autore conduce a individuare due grandi categorie di competenze personali o trasversali: le competenze relazionali, disposizioni ad agire in maniera abituale allo scopo di una positiva e costruttiva gestione dei rapporti interpersonali; le competenze gestionali, disposizioni ad

¹³ Ibidem, p. 137.

¹⁴ P. KNIGHT, A. PAGE, *The assessment of "wicked" competences*. Cfr: [http://www.open.ac.uk/opencetl/files/opencetl/file/ecms/web-content/knight-and-page-\(2007\)-The-assessment-of-wicked-competences.pdf](http://www.open.ac.uk/opencetl/files/opencetl/file/ecms/web-content/knight-and-page-(2007)-The-assessment-of-wicked-competences.pdf) (visitato il 31 dicembre 2015).

¹⁵ M. TUCCIARELLI, *Coaching e sviluppo delle soft skills*, Brescia, la Scuola, 2014.

¹⁶ COMITATO PER IL PROGETTO CULTURALE DELLA CEI (a cura di), *Per il lavoro. Rapporto-Proposta sulla situazione italiana*, Roma-Bari, Laterza, 2013, 4.

agire in maniera abituale in vista della soluzione dei problemi, ovvero dell'ottenimento di un risultato. A loro volta queste due tipologie di competenza possono essere articolate secondo due tipologie più specifiche: le competenze relazionali comprendono così quelle interpersonali, dirette all'instaurazione e al mantenimento della relazione personale, e quelle comunicative, che favoriscono l'effettiva comprensione dei contenuti che si intendono trasmettere. Le competenze gestionali, a loro volta, comprendono quelle strategiche, orientate a disporre in modo positivo e costruttivo la singola persona nei confronti del trovare soluzioni, quelle manageriali, che promuovono la collaborazione con altri per ottenere assieme un risultato. Vengono poi ulteriormente evidenziati alcuni abiti comportamentali che contribuiscono al loro sviluppo¹⁷.

Rispetto ad altre indagini in questo caso viene a mancare ogni riferimento alle competenze relative all'etica del lavoro. Occorre, dunque, insistere sulle competenze che qualificano un "onesto" lavoratore, come un "onesto" cittadino secondo l'espressione cara a Don Bosco. Molto spesso per etica del lavoro si intende quanto è stato evocato da Gardner: un comportamento etico da parte di chi dà lavoro. Ma oggi non basta neanche una generica indicazione affinché il dipendente nel suo lavoro dia il meglio di sé. Si insiste, invece, nell'evocare qualità personali che costituiscono il carattere della persona e che vengono indicati come "iniziativa, imprenditorialità, senso di responsabilità, flessibilità, adattabilità, atteggiamento positivo e, quando serve, spirito critico"¹⁸.

Conclusioni

Nel 1922 John Dewey descriveva il carattere di una persona come un'interpenetrazione dei suoi abiti, cioè delle sue disposizioni, intese queste ultime come un insieme interconnesso e coerente di atteggiamenti, significati, conoscenze, abilità e pattern o schemi di comportamento; non singoli comportamenti specifici, né insiemi sconnessi di prestazioni¹⁹. Tale interpenetrazione non è mai totale. Essa è più marcata nei caratteri in quelli che chiamiamo caratteri forti. D'altra parte tale integrazione è un costruzione, più che un dato di fatto. «Un carattere debole, instabile, vacillante è uno nel quale i differenti abiti si alternano tra loro invece di incorporarsi l'uno nell'altro. La forza, solidità di un abito

¹⁷ Purtroppo l'Autore insiste su un concetto di competenza come comportamento, equivocando tra manifestazione di competenza, o prestazione, e competenza stessa. Quest'ultima infatti è alla radice dei singoli comportamenti e questi assumono il ruolo di indicatori di competenza.

¹⁸ R. ABRAMAVEL, L. D'AGNESE, o.c., 57.

¹⁹ J. DEWEY, *Human nature and conduct: an introduction to social psychology*, New York, H. Holt, 1922, pp. 38-42.

non sta nel suo possesso ma è data dal rinforzo che essa riceve dagli altri abiti che assorbe in sé»²⁰.

Un “buon” lavoratore deve quindi essere caratterizzato da un insieme integrato di disposizioni interne stabili, o competenze, sia di natura personale e trasversale, le soft skills, sia di natura tecnologica e culturale, le soft skills generiche, sia di natura tecnico-operativa, le soft skills specifiche. Tutto ciò sollecita un ripensamento profondo della progettazione e della conduzione dei percorsi formativi sia a livello di Formazione Professionale Iniziale, sia Continua, sia a livello secondario, sia a livello terziario e universitario. È quanto veniva richiamato nel contesto del già citato seminario di studio europeo promosso dall’Università di Bologna e da Alma Laurea, il cui tema sollecitava proprio questa attenzione: “Le soft skills e il loro ruolo nell’occupabilità”.

²⁰ *Ibidem*, p. 38.