

DOSSIÊ TEMÁTICO
A Didática como disciplina

Orientare tra formazione e lavoro: bilancio di competenze e servizi di placement all'Università di Foggia

Orientar-se para formação e trabalho: balanço de habilidades e trabalho em equipe na Universidade de Foggia

Guidance for training and work: balance of skills and teamwork in the University of Foggia

Orientarse para la formación y el trabajo: balance de competencias y servicios para la empleabilidad en la Universidad de Foggia

Isabella Loiodice
Università di Foggia – Itália

Daniela Dato
Università di Foggia – Italia

Severo Cardone
Università di Foggia – Italia

Resumo

As características da sociedade atual e as mais recentes publicações nacionais e internacionais mostram que a orientação é um processo de valor educacional superior e é concebido como um sistema integrado ao longo da vida. As

instituições de ensino têm um papel importante no que se refere à promoção da orientação, especialmente as universidades. A partir dessas premissas, a "Skills Laboratory Balance" de Foggia (Itália) fornece e executa diversos serviços para promover habilidades de orientação, com especial atenção para a pessoa e ao cidadão para o futuro profissional.

Palavras-chave: Adaptabilidade para o trabalho. Teoria da construção da profissão. Orientação permanente. Habilidades leves. Avaliação de competências.

Abstract

The features of contemporary society and the latest national and international documents demonstrate that the guidance is not only a very important educational process but also that we need to consider it as an integrated process both "lifelong" and "life wide". The educational institutions, and first of all universities, have a primary role in promoting guidance actions. From these assumptions, the "Laboratorio di Bilancio delle Competenze" of University of Foggia (Italy) designs and implements services to promote career management skills, all of this looking after to the dimension of the "person" and to the education of the "citizen" well as to the building of the future "worker".

Keywords: Career adaptability. Career construction theory. Lifelong guidance. Soft skills. Skills assessment.

Resumen

Las características de la sociedad actual y las últimas publicaciones nacionales e internacionales muestran que la orientación es un proceso de valor educativo superior y está pensado como un proceso integrado a lo largo de la vida. Las instituciones educativas tienen un papel importante por lo que se refiere a la promoción de la orientación y en particular las universidades. A partir de estos supuestos, el "Laboratorio de Balance de Competencias" de Foggia (Italia) ofrece y realiza diversos servicios destinados a promover aptitudes para la orientación, con una especial atención a la persona y al ciudadano para su futuro laboral.

Palabras clave: Adaptabilidad a la carrera. Teoría de la construcción de la carrera. Orientación permanente. Habilidades blandas. Valoración de las competencias.

Sommario

Le caratteristiche della società contemporanea e i più recenti documenti nazionali e internazionali dimostrano come l'orientamento è un processo dall'alto valore

formativo e va inteso come processo integrato “lifelong” e “lifewide”. Le istituzioni formative hanno un ruolo di primo piano nel promuovere azioni di orientamento e in particolare l'università. A partire da tali presupposti il “Laboratorio di Bilancio delle Competenze” di Foggia (Italy) progetta e realizza servizi volti a promuovere *career management skills* con un'attenzione alla persona e al cittadino oltre che al futuro lavoratore.

Parole chiave: Adattabilità professionale. Teoria della costruzione di carriera. Orientamento permanente. Soft skills. Valutazione delle competenze

Introduzione: una realtà mutevole e cangiante

Per definire le caratteristiche che connotano la società contemporanea, sono oggi utilizzati differenti termini o metafore altrettanto efficaci. Pensiamo ad esempio alla “liquidità o fluidità” utilizzata da Zygmunt Bauman (2002) per descrivere perfettamente la natura perennemente mutevole e cangiante che connota questa fase della modernità:

Laddove i corpi solidi hanno dimensioni spaziali ben definite [...] i fluidi non conservano mai a lungo la loro forma e sono sempre pronti e inclini a cambiarla; [...] i fluidi viaggiano con estrema facilità. Essi “scorrono”, “traboccano”, “si spargono”, “filtrano”, “tracimano”, “colano”, “gocciolano”, “trapelano”; a differenza dei solidi non sono facili da fermare: possono aggirare gli ostacoli, scavalcarli, o ancora infiltrarvi. (BAUMAN, 2002, p. VI –VII).

Ulrich Beck (2000), invece, utilizza il termine “rischio”, probabilmente coniato nei secoli XVI e XVII dagli esploratori portoghesi e spagnoli per indicare la navigazione in acque ignote e quindi insicure, per fotografare le caratteristiche della seconda modernità e contemporaneamente per fornire una spiegazione del “processo di individualizzazione” che accompagna l'individuo postmoderno nella gestione solitaria dei rischi collegati alla ricerca di una maggiore libertà.

Se Bauman e Beck utilizzano le metafore della fluidità e del rischio per descrivere le trasformazioni sociali e in particolare la liquefazione dei legami sociali e le mutazioni che rimodellano continuamente l'identità dei singoli individui per finalità adattive, Richard Sennett (2001) introduce la metafora della "flessibilità". Questa metafora serve a descrivere le competenze e i comportamenti che gli individui devono acquisire per adattarsi alle regole del capitalismo flessibile, alle transizioni e ai cambiamenti che con sempre maggiore pervasività plasmano le biografie e le progettualità esistenziali. Il termine flessibilità, entrato a far parte del vocabolario della lingua inglese nel Quattrocento per indicare la capacità dei rami degli alberi di "flettere senza spezzarsi" resistendo elasticamente alla forza del vento, per analogia è stato esteso alla persona che consapevolmente per adattarsi alle regole della società del rischio deve diventare sempre più elastico, duttile, malleabile. In tal modo il soggetto sviluppa capacità di *resilienza*, anche questo un termine utilizzato per indicare la capacità dei metalli di resistere alle sollecitazioni e trasferito in ambito psico-pedagogico per indicare la capacità di fronteggiare in maniera efficace gli ostacoli traducendo i rischi in possibilità.

Anche la "carriera" (il termine deriva dall'inglese *career* e rimanda a una "strada per carri"), emblema del capitalismo stabile – che per il lavoratore rappresentava un punto fermo, una direzione ben visibile da percorrere per tutta la vita perché costruita su una reciproca fedeltà e utilità tra capitale e lavoro – oggi è definitivamente scomparsa come percorso univoco e stabile, sostituita da tanti piccoli sentieri certo colmi di una moltitudine di esperienze inedite ma anche colmi di insidie, dossi, bivi, ostacoli, privi di qualsiasi "protezione".

Ed è proprio con la dissoluzione della "carriera" intesa nella sua stabilità come percorso lineare che il lavoro perde inevitabilmente

la centralità attribuitagli nella galassia dei valori dominanti dell'epoca della modernità solida e del capitalismo pesante. Non è più in grado di offrire quel "perno" intorno al quale legare definizioni di sé, identità e progetti di vita [...]. (BAUMAN, 2002, p. 159-160).

Il lavoratore della postmodernità diventa pertanto sempre più “nomade”, “vagabondo”, “girovago”, “pendolare”, in continuo movimento, senza una meta precisa, senza sapere dove e per quanto tempo si fermerà, costretto ad adattare flessibilmente l'organizzazione della propria esistenza alle esigenze del lavoro, sempre pronto a cambiare direzione, a gestire gli imprevisti, a prevedere possibili criticità da fronteggiare e a rimettere in discussione legami affettivi, relazioni familiari, amicizie, progetti di vita.

Bauman (2010) descrive lucidamente questo scenario “disorientante”:

I segnali stradali che accompagnano le traiettorie dell'esistenza appaiono e svaniscono quasi all'improvviso, le mappe dei territori che in qualche momento futuro si dovranno probabilmente attraversare vanno aggiornate quasi quotidianamente, e lo sono, sia pure senza continuità o preavviso. [...] quale sia la mappa che decidi di usare per orientare i tuoi spostamenti, tuo è il rischio e tua la responsabilità della scelta. (BAUMAN, 2010, p. 99).

In questo clima d'incertezza e insicurezza, che mina quotidianamente l'equilibrio, il benessere e la fiducia degli individui, la “defuturizzazione” – come arroccamento sul presente e mancanza di progettualità orientate al futuro – prende il sopravvento. E lo fa soprattutto tra le nuove generazioni che spesso non dispongono di “armature” adeguate per fronteggiare e allontanare con efficacia (BANDURA, 1997) sentimenti d'impotenza appresi culturalmente e socialmente (SELIGMAN, 1996) in grado di tradursi in comportamenti – formativi, professionali e personali – sempre più orientati alla passività, alla rinuncia, al disimpegno, al vittimismo. I giovani, in particolare, sembrano essersi impantanati in un “presente” infinito, arido di prospettive future, smarriti tra dubbi, timori e incertezze. In una pubblicazione intitolata *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero* (2008), Bauman raffigura il tempo della modernità come un insieme di punti frammentati tra loro, che cioè non compongono una direzione futura ma vanno vissuti momento per momento, in una dimensione dell’“adesso” che non consente progetti,

desideri, sogni da realizzare ma “occasioni” da consumare velocemente e avidamente, secondo una logica che non motiva a costruire futuro ma a godere dell’effimera possibilità del momento, vivendo nella dimensione del *momentaneo* come forma di protezione dall’angoscia di una vita priva di prospettive.

La defuturizzazione è figlia della cultura dell’effimero e le vittime privilegiate sono soprattutto i giovani a cui invece dovrebbe appartenere – costitutivamente – la dimensione del futuro. I giovani *sono* il futuro: il loro futuro personale ma anche quello della società cui appartengono e che deve poter e saper riprogettarsi insieme con loro e attraverso di loro. Liquidità, rischio, nomadismo, individualizzazione, defuturizzazione – ma anche possibilità, innovatività, sviluppo, riprogettazione – sono tutti termini in grado di intrecciarsi e ibridarsi tra loro dando luogo a un nuovo paradigma della realtà sociale, che per essere governato in forma responsabile e critica richiede la formazione di “teste ben fatte” (MORIN, 2000) capaci di sviluppare un pensiero aperto, critico e divergente in grado di indossare nuovi abiti mentali, ma anche di acquisire quelle competenze trasversali, orientative e strategiche necessarie, scrive Bauman (2010), per diventare “artisti” della propria vita: funamboli perennemente in bilico pronti a cadere e a rialzarsi prontamente per accogliere nuove sfide, sempre disponibili a mutare forma e identità e ad affrontare con fiducia e determinazione la costruzione e ri-costruzione continua del proprio futuro.

L’orientamento risorsa strategica

In questo scenario sempre più complesso e incerto, la formazione e l’orientamento diventano risorsa strategica indispensabile per consentire agli individui postmoderni di attivarsi in prima persona nel processo di sviluppo, emancipazione e trasformazione, sviluppando progressivamente la capacità di fare scelte e saper prendere decisioni in modo responsabile e consapevole (auto-orientamento), soprattutto quando gli scenari possono improvvisamente mutare o non si possono prevedere in anticipo tutte le variabili in gioco.

A partire dagli obiettivi della Strategia di Lisbona del 2000 fino a giungere all'Agenda Europa 2020, il riferimento all'importanza strategica di investire in un sistema dell'orientamento permanente (*lifelong guidance*) di qualità è diventato sempre più chiaro e presente in un numero crescente di comunicazioni, documenti e raccomandazione europee. Si pensi solo a titolo esemplificativo al “Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente” (2000), alla Risoluzione del Consiglio d'Europa “Orientamento lungo tutto l'arco della vita” (2004), alla Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio Europeo sulle “Competenze chiave dell'apprendimento permanente” (2006), ma anche alla Risoluzione del Consiglio d'Europa del 2008 “Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente” che ci fornisce una definizione di orientamento come processo continuo che mette in grado i cittadini di ogni età, nell'arco della vita, di identificare le proprie capacità, le proprie competenze e i propri interessi, prendere decisioni in materia di istruzione, formazione e occupazione nonché gestire i loro percorsi personali di vita nelle attività di istruzione e formazione, nel mondo professionale e in qualsiasi altro ambiente in cui è possibile acquisire e/o sfruttare tali capacità e competenze. L'orientamento comprende attività individuali o collettive di informazione, di consulenza, di bilancio di competenze, di accompagnamento e di insegnamento delle competenze necessarie per assumere decisioni e gestire la carriera.

Si tratta di un sistema di orientamento permanente centrato sui bisogni dell'utenza e in grado di garantire l'inclusione sociale e pari opportunità (informative, formative e professionali) a tutti i cittadini. In tale direzione si muovono anche i numerosi documenti nazionali che – sulla scorta di quelli europei – chiedono al governo italiano di cooperare all'obiettivo comune europeo della costruzione di una società basata sulla formazione e sull'orientamento. Le *Linee guida per l'orientamento permanente* del 2014, come del resto le precedenti *Linee di Indirizzo* del marzo 2007 del Ministero italiano dell'istruzione, dell'Università e della ricerca (Miur) e anche le *Linee guida in materia di orientamento lungo tutto l'arco della vita*

sempre redatte dal Miur nel 2009 fino al più recente documento redatto dalla Conferenza Unificata Stato-Regioni sugli *Standard minimi dei servizi e delle competenze degli operatori di orientamento* (13 novembre 2014), sono passaggi importanti per comprendere come l'apprendimento permanente e l'orientamento siano destinati a divenire sempre più rapidamente e in modo sostanziale un compito peculiare di ogni Paese.

Adattabilità professionale e identità narrativa: the theory of career construction

Tutti i documenti prima citati, supportati da una ricca letteratura scientifica nazionale e internazionale, mostrano preliminarmente un dato: il progressivo ampliamento delle dimensioni e delle funzioni dell'intervento orientativo.

A fronte dei profondi cambiamenti della società contemporanea e degli inediti bisogni formativi dei cittadini evidenziati già nell'Introduzione di questo contributo, emerge chiaramente come l'orientamento non abbia più, come in passato, una valenza esclusivamente "informativa" ma si configura come processo "diacronico-formativo" dall'alto valore trasformativo in grado di accompagnare l'individuo-studente-lavoratore nella gestione delle transizioni, dei cambiamenti, delle nuove sfide e progettualità formative, professionali ed esistenziali.

Da un punto di vista epistemologico, si fa sempre più riferimento al concetto di *career adaptability* e all'affermazione di un paradigma narrativo finalizzato a "supportare" gli utenti nel giungere ad una costruzione "narrativa" dell'identità e del percorso professionale.

Mark Savickas (1997), riprendendo gli studi di Donald Super (1957) e rileggendoli alla luce delle caratteristiche del contesto socioeconomico della contemporaneità, sottolinea la necessità di passare dal costruito di "maturità professionale", basato sulla capacità dell'adolescente di effettuare scelte formative e professionali sequenziali e vantaggiose strettamente legate ad un processo di maturazione psico-biologica, a

quello di “adattabilità professionale” (*career adaptability*) che definisce come: «propensione ad affrontare in modo adeguato i compiti evolutivi per prepararsi e partecipare al ruolo lavorativo, e ad adattarsi alle richieste impreviste dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro e delle condizioni lavorative” (SAVICKAS, 1997, p. 254). Il costrutto dell’adattabilità professionale, che attraversa l’intero arco della vita, è pertanto in grado di descrivere attraverso quali modalità e comportamenti gli individui costruiscono attivamente il loro Sé professionale rispondendo flessibilmente alle richieste provenienti dall’ambiente di riferimento e in particolare sviluppando capacità di fronteggiamento alle ricorrenti transizioni (formazione-lavoro-formazione) e ai continui cambiamenti (lavoro-lavoro) che connotano il percorso di vita.

Partendo dall’analisi delle trasformazioni adattive che l’individuo postmoderno deve operare sul personale modo di pensare, apprendere e agire in risposta al continuo cambiamento sociale, culturale e professionale, Mark L. Savickas (2014) e Jean Guichard (2005) propongono un modello di identità “co-costruita” che si forgia attraverso le narrazioni (*identità narrativa*) e che, sempre alla ricerca di una maggiore integrazione e stabilità, si modifica e si riorganizza per effetto dei cambiamenti, delle problematiche da fronteggiare e in relazione ai diversi ruoli ricoperti dall’individuo nel corso della sua esistenza.

In particolare, nella “teoria della costruzione di carriera”, Mark Savickas (2014) identifica l’identità come un costrutto “psico-sociale” che si modifica e trasforma dinamicamente grazie a una continua interazione tra sé, contesto e cultura di riferimento. Un processo che dura per tutta la vita, in grado di alimentarsi attraverso le narrazioni (micro e macro) e le relazioni che condividiamo e che è in grado di conferire sempre nuovi significati e scopi al nostro percorso esistenziale:

l’identità si adatta e si forma negoziando continuamente posizioni sociali e coinvolgendo la persona in relazioni interpersonali, Di conseguenza il suo sviluppo è un processo che dura per tutta la vita. La persona deve periodicamente

modificare la propria identità per integrare in modo adattivo le nuove esperienze importanti nella storia di vita. Lo sviluppo o la modificazione dell'identità diventano più rapidi quando il contenuto dell'identità attuale si rivela insufficiente o incapace di sostenere l'individuo nell'affrontare nuove richieste poste dalla società. (SAVICKAS, 2014, p. 37).

Questo concetto è ripreso anche da Bauman (2010) che ha sottolineato come «l'identità è diventata, da progetto di 'tutta la vita', un attributo del momento. Una volta progettata, essa non è più 'costruita perché duri per sempre', ma deve essere continuamente montata e smontata» (p.18), così, come dei bravi giocolieri o prestigiatori, bisogna essere sempre pronti a modificarla e trasformarla, adattandola alle mutate condizioni della società, del mercato del lavoro o della nostra vita privata.

D'altronde, spesso per mettere ordine tra le nostre esperienze – soprattutto quando abbiamo “perso la bussola” (LOIODICE, 2004) e non riusciamo più a fornire una lettura coerente e comprensibile della nostra “direzione” esistenziale – dobbiamo necessariamente agire sul significato delle nostre storie, rivisitandole e magari smontandole e rimontandole per ridefinire e conferire maggiore coerenza e stabilità alla nostra biografia professionale ed esistenziale. Questo processo narrativo, ermeneutico e trasformativo, indispensabile per collegare il presente al passato e proiettarlo in un futuro meno nebuloso, richiede tuttavia di acquisire una maggiore consapevolezza del sé, dei personali vissuti e ruoli ricoperti, di saper leggere e interpretare i contesti, di monitorare gli eventi focali che hanno determinato il cambiamento, di dare maggiore peso al linguaggio e alle relazioni interpersonali.

In tal senso, la narrazione si configura come una *categoria formativa* per eccellenza perché contribuisce a costruire-ricostruire la propria identità e diventa uno strumento potentissimo di formazione e di autoformazione, capace di determinare nuove scelte e nuove decisioni proprio per la sua capacità trasformativa.

Orientamento e Università

Accogliendo questa prospettiva, tutti i ruoli che una persona riveste nel corso della vita, gli ambienti/contesti che frequenta, le relazioni che costruisce quotidianamente non possono che essere utili alla co-costruzione narrativa di quelle che Jean Guichard definisce una pluralità di forme identitarie soggettive: “una forma identitaria soggettiva è definibile come un insieme di modi di essere, di agire e d’interagire in relazione a una certa rappresentazione di sé (certi modi di rapportarsi a se stessi) in un determinato contest” (GUICHARD *apud* DI FABIO, 2009, p. 20).

Tale consapevolezza determina un’esplicita assunzione di responsabilità delle istituzioni scolastiche e formative che, in quanto intenzionalmente educative, devono avere a cuore l’orientamento delle giovani generazioni.

Anche l’Università, in quanto istituzione con chiare finalità educative e formative e contesto relazionale dove poter sviluppare una “forma identitaria soggettiva”, responsabilmente deve offrire il suo contributo nel processo orientativo dei suoi allievi.

Come?

- Attraverso l’offerta di una didattica disciplinare idonea a organizzare i saperi, in chiave disciplinare e interdisciplinare, in modo da poterne sfruttare la loro intrinseca valenza orientativa;

- Attraverso l’attivazione di servizi di orientamento personalizzati, in grado di accompagnare e sostenere gli studenti nella capacità di rendersi maggiormente autonomi e responsabili nelle scelte e nelle decisioni da prendere, nell’acquisire una maggiore consapevolezza del sé, nella conoscenza dei contesti (università, mercato del lavoro, società), nello sviluppare competenze trasversali e orientative, nell’acquisire e affinare strumenti e metodologie di lavoro e strategie utili per progettare e ri-progettare continuamente il proprio futuro.

Lo sottolineano numerosi documenti nazionali (dal 2007 a oggi) nei quali emerge che l’università – accanto alle due *mission* fondative:

quella della ricerca e quella della formazione superiore – deve sempre più realizzare una terza *mission*, quella relativa all'apprendimento permanente e al public engagement della ricerca.

Lo studente universitario, se adeguatamente accompagnato e supportato nel processo orientativo e trasformativo permanente, potrà imparare progressivamente a muoversi nella crisi, a convivere con l'errore e l'insuccesso, a trasformare le criticità e le debolezze in straordinarie opportunità di crescita. Accogliere la sfida dell'orientamento e progettare strategie efficaci consente all'università di garantire ai suoi giovani studenti lo sviluppo e l'esercizio di capacità di prendere decisioni anche non preventivate, di selezionare le risorse da mettere in campo per raggiungere specifici obiettivi formativi, di valutare gli ostacoli e le criticità da superare, di indossare sempre nuovi “abiti mentali” indispensabili per adattarsi e fronteggiare con resilienza e proattività i cambiamenti, le transizioni, gli ostacoli che inevitabilmente li condurranno a una “ri-progettazione” periodica e continua dei personali obiettivi (a breve, medio e lungo termine).

Questa è la vera sfida che il mondo universitario deve accogliere e verso la quale deve investire sempre maggiori risorse e nuove progettualità, il che non significa necessariamente mettere in secondo piano l'importanza di trasferire agli studenti conoscenze disciplinari esperte indispensabili per arricchire il personale bagaglio culturale, quanto piuttosto assumere un nuovo “impegno” finalizzato a formare professionisti competenti e contemporaneamente cittadini critici, responsabili, democratici in grado di accogliere il cambiamento e auto-dirigere consapevolmente il proprio futuro.

Numerosi documenti italiani rilevano in particolare il ruolo che l'Università può rivestire nella promozione del diritto all'orientamento permanente attraverso l'erogazione di specifici servizi rivolti all'utenza universitaria.

Si tratta di servizi che si suddividono in tre distinte aree:

1. *Orientamento in ingresso*, informazione e consulenza alla scelta, predisposizione di siti dedicati all'informazione orientativa, realizzazione di eventi informativi significativi (come ad esempio i saloni dell'orientamento);

Práxis Educacional	Vitória da Conquista	v. 12, n. 22	p. 133-159	maio/ago. 2016
--------------------	----------------------	--------------	------------	----------------

2. *In itinere*, in particolare i dipartimenti predispongono attività di accompagnamento e tutorato orientativo, affidate al personale docente o a personale dedicato, utili anche a ridurre i rischi di insuccessi e gli abbandoni precoci (*drop-out*);

3. *In uscita*, soprattutto azioni di sostegno nella transizione al lavoro, consulenza per la costruzione di progetti professionali, attivazione di esperienze di tirocinio. Recentemente all'area dell'orientamento in uscita è stata affiancata una specifica attività di *job placement* per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e migliorare il posizionamento del laureato nel mercato del lavoro.

Analizzando le singole funzioni dell'orientamento è interessante notare come tra le attività descritte nella funzione "educativa" – in grado di promuovere nella persona la maturazione di atteggiamenti e comportamenti proattivi per la gestione autonoma e consapevole del personale processo di orientamento (auto-orientamento) - rientrano l'organizzazione di laboratori per l'acquisizione delle *Career Management Skills* (CMA), la conduzione di atelier di gruppo sulle professioni e sulla cultura del lavoro, la realizzazione di colloqui individuali a supporto delle scelte e di attività finalizzate a una migliore conoscenza di sé, l'organizzazione di incontri con testimoni del mondo del lavoro (Standard minimi dei servizi e delle competenze degli operatori di orientamento, 2014, p. 17-18).

Passando invece alla funzione di "consulenza orientativa", in quest'area troviamo soprattutto le attività di sostegno alla presa di decisioni individuali, alla definizione di progetti di sviluppo professionale e piani d'azione, all'analisi e valutazione delle competenze acquisite, all'approfondimento della conoscenza di sé e all'innalzamento del livello di *empowerment*, finalità che possono essere perseguite attraverso la realizzazione di colloqui orientativi individuali, attività laboratoriali di gruppo e soprattutto bilanci di competenze.

Dalla lettura del documento sugli "Standard" (2014) risulta abbastanza esplicito l'invito rivolto alle università italiane a investire nei

servizi di orientamento “in itinere” (rientranti soprattutto nelle funzioni “educativa” e di “consulenza orientativa”) e non solo nelle tradizionali funzioni “informativa” e di “accompagnamento alle transizioni” che caratterizzano in particolare l’orientamento in ingresso e in uscita. D’altronde un percorso di orientamento autenticamente “formativo” non deve perseguire solo la finalità di favorire l’inserimento e l’integrazione dello studente nel nuovo contesto universitario (*in ingresso*) o dotarlo degli strumenti e dei canali più idonei a favorirne il *placement* una volta laureato (*in uscita*). Un efficace percorso di orientamento universitario si mostra anche nella capacità di fornire allo studente durante l’intero corso di studi (*orientamento in itinere*) adeguati strumenti di analisi e investigazione, esperienze e relazioni significative, momenti di riflessione, confronto e autovalutazione, metodi e strategie utili per acquisire una maggiore riflessività e capacità critica, per fronteggiare insuccessi o crisi, per “auto-orientarsi” consapevolmente (e non solo nel contesto universitario).

In sintesi: l’Università è chiamata responsabilmente a offrire un contributo strategico e insostituibile per accompagnare, sostenere, supportare lo studente nel processo di attivazione, sviluppo e trasformazione, dotandolo di una “cassetta degli attrezzi” (conoscenze, competenze, valori, atteggiamenti, comportamenti, *formae mentis*, relazioni, strumenti, metodologie ecc.) da utilizzare per adattarsi flessibilmente al cambiamento personale, sociale, culturale ed economico.

Il Laboratorio di Bilancio delle Competenze dell’Università di Foggia

Da oltre un decennio è attivo, presso il Dipartimento di Studi umanistici dell’Università di Foggia, un gruppo di ricerca composto principalmente da ricercatori di area pedagogica che, nel corso degli anni, ha progettato e realizzato studi, ricerche che poi ha tradotto in attività formative e nell’istituzione di servizi dedicati all’orientamento. L’obiettivo è stato quello di coniugare la ricerca accademica sui temi dell’orientamento e della formazione permanente con la sperimentazione

Práxis Educacional	Vitória da Conquista	v. 12, n. 22	p. 133-159	maio/ago. 2016
--------------------	----------------------	--------------	------------	----------------

di attività di servizi che mettessero in pratica quanto emerso dagli studi e dalle ricerche scientifiche nazionali e internazionali.

Il nesso che lega reciprocamente teoria-prassi è infatti il fondamento di un modello di pedagogia vista come *sapere in azione*, cioè come una scienza di cambiamento in funzione della emancipazione delle persone per l'intero corso della vita. Ciò che rende *complessa la scienza* «pedagogia» è, infatti, proprio la sua *valenza trasformativa*, il fatto, cioè, che la sua dimensione teleologica si proietti nella direzione del cambiamento emancipativo delle persone cui sono indirizzate la teoria e la prassi educative.

In tal senso, quindi, è emersa l'opportunità di correlare le ricerche in tema di orientamento con l'attivazione di servizi che aiutassero gli studenti a: “acquisire strategie di apprendimento efficaci per ottimizzare lo studio; gestire l'offerta formativa e pianificare il proprio progetto accademico; evitare la dispersione e l'abbandono”. (Conferenza Stato-Regioni, 2014, p. 12).

Emerge, in tale prospettiva, la crucialità di ogni singolo intervento formativo che, se non inteso come episodico bensì inserito in un progetto complesso e integrato, può configurarsi come elemento cruciale di un più articolato sistema orientato allo sviluppo integrale e integrato dello studente.

Si tratta di cogliere l'importanza della convergenza e sinergia che le molteplici attività e iniziative possono avere a partire da quelle legate all'orientamento in ingresso, passando per quello in itinere, fino all'orientamento in uscita.

Così, il potenziamento della valenza orientativa delle discipline può consentire di costruire autentici “laboratori di esperienze cognitive” in quanto funzionali non solo a trasmettere conoscenze ma anche ad ampliare l'esercizio del pensiero attraverso la discussione, la problematizzazione, l'investigazione e la negoziazione di idee, punti di vista, esperienze. La progettazione e realizzazione di attività trasversali ed extracurricolari di supporto all'orientamento può rafforzare e migliorare lo sviluppo

di processi di educazione alla scelta, al *problem solving*, alla progettualità partecipata e consapevole. Non si tratta, come evidente, di un aut/aut quanto di un et/et che permette alle due dimensioni (curricolare ed extracurricolare) di integrarsi per rendere più efficace il percorso di formazione.

In particolare il *Laboratorio di Bilancio delle Competenze*, nato nel 2004 dall'impegno di un gruppo di ricerca interdisciplinare (pedagogisti, psicologi, esperti del mercato del lavoro ecc.), rappresenta il luogo fisico e metaforico di confluenza di una serie di iniziative dedicate all'orientamento formativo in generale e all'orientamento al lavoro in particolare.

Primo elemento distintivo di tale "spazio" è la condivisione di una prospettiva pedagogico-didattica che guarda, per l'appunto, allo studente come centro del processo formativo e al sapere non come mera riproduzione asettica di informazioni ma come sapere partecipato, narrativo, significativo, fortemente ancorato alla storia individuale del soggetto, alle trame narrative dell'esperienza formativa, alle sue competenze cognitive ed emotive.

Secondo elemento connotativo è la volontà di avviare nuove prassi di orientamento più funzionali ai bisogni dell'utenza universitaria e rispondenti anche alle nuove teorie del *life design* e della *career construction* che guardano al processo di orientamento come processo narrativo e co-costruito.

Istituito con l'intento di offrire agli studenti un servizio di bilancio delle competenze individuale di matrice francese, il Laboratorio ha oggi chiaramente assunto, a distanza di più di dieci anni dalla sua istituzione, i caratteri di un servizio permanente di orientamento in entrata, in itinere e in uscita, integrando teoria e prassi, quindi le attività di studio e ricerca con la realizzazione di percorsi di bilancio individuale e di gruppo, atelier di self marketing, corsi professionalizzanti sull'autoplacement e sulla ricerca attiva del lavoro, laboratori sulle abilità di studio, istituzione di un *Job Point* per i laureandi e i laureati dei corsi di laurea del Dipartimento e molte altre attività di ricerca e formazione.

Caratteristica principale di tutte le attività sopra richiamate è indubbiamente l'attenzione ai processi di individualizzazione e personalizzazione degli interventi, al fine di salvaguardare l'unicità del soggetto attraverso una progettazione formativa adeguata a rispondere ai diversi bisogni formativi, garantendo il raggiungimento di obiettivi comuni.

Per quel che riguarda in particolare l'orientamento al lavoro, l'idea è quella di progettare e realizzare percorsi di orientamento che, attraverso una didattica che si fa orientativa, trasformi gli atenei in luoghi che, oltre a promuovere cultura e formazione, sappiano mettere in atto anche concrete strategie di politica attiva del lavoro.

Interventi formativo-orientativi attivati

Dal 2004, anno della sua istituzione, l'equipe del Laboratorio di Bilancio delle Competenze ha concorso all'attivazione di differenti e specifici servizi di orientamento formativo che elenchiamo a seguire.

- Organizzazione servizio "Job point"

Il servizio di "Job Point", attivato a maggio 2015, è a disposizione degli studenti iscritti ai corsi di laurea e prevede la presenza di una bacheca con gli annunci cartacei aggiornata quotidianamente. Fino ad oggi (ottobre 2015) sono state esposte e condivise numerose iniziative tra bandi di concorso, offerte di lavoro, annunci relativi a corsi di formazione, seminari e convegni. Il servizio consta anche di una pagina *Facebook* che risulta essersi notevolmente estesa. La pagina conta più di 800 contatti che ci seguono quotidianamente soprattutto nella fascia oraria dalle 13:00 alle 14:00.

- Organizzazione servizio "Europass Corner"

Il nuovo servizio di "Europass Corner", attivato a maggio 2015, parallelamente alle numerose attività nell'ambito di *Educ@work*, si propone di offrire servizi di creazione o revisione del Cv o di qualsiasi altro documento *Europass*.

Il servizio attivato ha avuto un riscontro molto positivo da parte degli utenti che ne hanno beneficiato i quali hanno manifestato entusiasmo e soddisfazione per i “suggerimenti orientativi” ricevuti all’interno del servizio stesso.

L’attività richiesta principalmente è stata quella di ri-scrittura consapevole del proprio Curriculum Vitae. Nel dettaglio, infatti, gli studenti hanno presentato difficoltà:

- nel definire le proprie prospettive occupazionali future (alla voce del Cv in cui bisogna scrivere “occupazione desiderata”);
- nel fare una selezione delle esperienze professionali da inserire nel Cv coerente con il profilo occupazionale prospettato;
- nell’individuare, riconoscere e descrivere le competenze possedute e acquisite nelle esperienze professionali svolte.

Il lavoro di riscrittura del Cv ha consentito agli utenti di fare una ricognizione generale del proprio bagaglio conoscitivo, imparando a riconoscerlo all’interno delle loro esperienze formative e professionali. In questo percorso di “ri-lettura orientativa”, inoltre, essi hanno compreso il valore strategico del Cv come strumento di selezione professionale e quindi la necessità di imparare a redigerlo in modo da renderlo funzionale al raggiungimento dell’obiettivo.

Dopo un primo contatto con l’utente via mail, il servizio si articola in un paio (max tre) di incontri in presenza, sulla base delle specifiche esigenze dell’utenza: nel primo incontro si prende visione della documentazione presentata dall’utente (con relative annotazioni e suggerimenti volti a stimolare una riscrittura migliore del Cv); in seguito si condivide il lavoro di riscrittura del Cv svolto dall’utente facendo tesoro dei nuovi feedback e si giunge ad “affinare” insieme ad esso/a la stesura finale dell’intero documento *Europass*.

- *Atelier sul self marketing per promuoversi nel mercato del lavoro*

Si sono svolte fino ad ora (ottobre 2015) quattro edizioni degli atelier sul “*Self Marketing per promuoversi nel mercato del lavoro*”. Le

principali tematiche sono correlate soprattutto alle pratiche necessarie per promuovere al meglio la propria occupabilità nel mercato del lavoro, quindi la costruzione del proprio curriculum vitae, la conoscenza ed il riconoscimento delle proprie *soft skills*, la gestione del colloquio di lavoro sia di gruppo che individuale, l'autovalutazione del proprio profilo di occupabilità, la promozione dell'*empowerment* e infine la costruzione del proprio progetto di sviluppo personale.

Rispetto alle quattro edizioni, hanno partecipato circa novanta studenti di differenti livelli universitari – dalla laurea di primo livello a quella di secondo livello e poi di dottorato di ricerca – con una fascia d'età compresa tra i 21 ed i 42 anni.

La maggior affluenza registrata è stata di studentesse appartenenti al Dipartimento di Studi Umanistici e in particolare dei corsi di laurea in Scienze dell'Educazione e Formazione; hanno partecipato, in misura minore, anche studenti di Economia e di Agraria.

- *Dialoghi di "Pedagogia per l'impresa. Testimonianze dal mondo del lavoro"*
(coordinamento scientifico prof.ssa Daniela Dato – Cattedra di Pedagogia del lavoro)

La cattedra di pedagogia del lavoro con il coordinamento scientifico della prof.ssa Daniela Dato ha avviato il ciclo di "*Dialoghi di pedagogia per l'impresa*", una serie di incontri svoltisi con professionisti del settore educativo e formativo. I Dialoghi sono nati con la precisa intenzione di avvicinare i giovani studenti al mondo del lavoro, con specifico riferimento alle professioni educative. Ai "Dialoghi" hanno preso parte una molteplicità di *stakeholders* e testimoni privilegiati che operano sul territorio in quanto professionisti dell'educazione e della formazione. A oggi si sono concluse due edizioni con una partecipazione di circa sessanta studenti per lo più di età compresa tra i 20 a i 22 anni.

I dialoghi si pongono rispettivamente i seguenti obiettivi:

Obiettivi per gli studenti:

- ridurre la forbice tra teoria e prassi;
- promuovere forme di apprendimento significativo;

- promuovere la conoscenza dei profili professionali in uscita del proprio corso di laurea;
- sviluppare la consapevolezza delle competenze richieste dal mercato del lavoro;
- promuovere riflessività e competenze di progettazione.

Obiettivi per l'istituzione universitaria:

- acquisire conoscenze sulle richieste del mondo del lavoro;
- promuovere un ripensamento dell'offerta formativa in termini di efficacia e riduzione del *mismatch*;
- costruire una cultura del *networking*;
- promuovere *community engagement*.

- Corso professionalizzante su Occupabilità e Placement

Il corso, svoltosi nella primavera del 2015, è nato dalla co-progettazione tra due dipartimenti dell'Università di Foggia e l'Associazione Italiana Direttori del Personale (AIDP) della Puglia. Il corso ha avuto l'obiettivo di aiutare gli studenti a meglio comprendere il mercato del lavoro e le sue richieste in termini di tipologie contrattuali, di gestione delle risorse umane, di percorsi di selezione, formazione e riqualificazione del personale, di opportunità presenti in ambito locale, nazionale ed eventualmente internazionale. Al corso hanno partecipato in media trenta studenti.

- Bilancio di competenze individuale e di gruppo

Da alcuni anni è attivo presso il Laboratorio di Bilancio delle competenze il servizio di consulenza orientativa. Il Laboratorio offre agli studenti che ne facciano richiesta un servizio di bilancio individuale e di gruppo.

Il modello del percorso di bilancio adottato, sul modello francese, consta di tre fasi: dall'accoglienza al momento della messa a punto del documento di sintesi. Unitamente agli atelier, previsti nella metodologia

di bilancio, l'intero percorso dura all'incirca 24 ore distribuite in media su cinque-sei incontri concordati direttamente con il consulente. Il percorso di bilancio ha come finalità principale quella di migliorare e favorire nella persona la consapevolezza delle proprie conoscenze, competenze ed esperienze professionali e sociali, in modo da far emergere il suo potenziale e definire un percorso di sviluppo professionale e formativo in linea con i personali bisogni, desideri, vocazioni. Fino ad oggi sono stati realizzati circa sessanta percorsi individuali di bilancio di competenze rivolti a laureandi, laureati e studenti lavoratori adulti. Di questi sessanta percorsi, quarantacinque bilanci di competenze risultano ultimati. Il Laboratorio di bilancio di competenze, inoltre, nel 2007 ha aderito alla rete europea FECBOP (*Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle*). La Federazione Europea de Centri di Bilancio e di orientamento professionale (FECBOP) riunisce, a livello europeo, organismi che intervengono nei settori dell'orientamento professionale, della consulenza di carriera, della valorizzazione delle competenze acquisite e nella pratica del Bilancio di competenze.

Nell'anno 2014 il gruppo di ricerca del Laboratorio di bilancio delle competenze dell'Università di Foggia ha avviato una nuova sperimentazione scientifica sul tema dell'orientamento e del bilancio delle competenze, realizzando fino ad oggi sei edizioni di bilancio di competenze di gruppo.

La scelta di utilizzare la metodologia del bilancio di competenze in piccoli gruppi nasce da una riflessione, ricca e articolata, su quali siano oggi i fattori e i processi che intervengono nella costruzione del Sé (*life construction*), dell'identità professionale e in che modo le persone possono progettare al meglio la loro vita (*career construction*) per adattarsi al cambiamento nel mondo del lavoro e alla complessità della società contemporanea. L'idea di progettare e sperimentare presso il Dipartimento di Studi Umanistici un percorso di bilancio di competenze di gruppo, con funzioni orientativa, rivolto agli studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale dell'Università di Foggia nasce, come precedentemente detto, con precise

finalità formative e nella convinzione di poter capitalizzare, anche in una dimensione “grupuale”, la positiva esperienza realizzata nei percorsi di bilancio di competenze individuali.

Sia nella loro versione individuale che in quella di gruppo, tutti i servizi attivati e le attività realizzate recuperano le matrici teoriche dei modelli di Savickas, Guichard, Bruner ecc. e, dunque, valorizzano la dimensione qualitativa, clinica e quindi idiografico-narrativa dell’esperienza educativa. Ciò al fine di cogliere l’unicità e originalità di ogni singolo studente e di ogni singola storia di vita, pur mantenendo un rigore metodologico-procedurale tipico della ricerca qualitativa.

Si tratta di attività (al contempo di ricerca e di formazione universitaria) che intendono mettere a sistema le già richiamate teorie della *career construction* e della *career adaptability*, secondo le quali il percorso professionale rappresenta uno sviluppo soggettivo che conferisce un significato personale ai ricordi passati, alle esperienze presenti e alle aspirazioni future, combinandole in un tema di vita che modella la vita professionale dell’individuo. Così, il percorso professionale soggettivo [...] emerge da un processo attivo di creazione di significato e non di scoperta di fatti pre-esistenti. Consiste in una riflessività biografica che viene prodotta discorsivamente e fatta ‘reale’ attraverso il comportamento vocazionale (SAVICKAS, 2005, p.43).

Sono riferimenti teorico-operativi, questi, che motivano l’idea di costruire una cultura del lavoro e competenze di occupabilità che si radicano nella storia di vita e di formazione del soggetto sin dai momenti in cui egli, ancora giovane, costruisce il suo modo di guardare al mondo, di percepirlo, di confrontarsi con il lavoro, al fine di elaborare un proprio progetto di sviluppo formativo, professionale e, ancor prima, personale.

Si tratta dunque di riferimenti teorici che confermano l’elevata valenza formativa dell’orientamento come *lifelong guidance*, cioè come vera e propria misura di accompagnamento e di sostegno del soggetto per l’intero corso della vita, nella pluralità delle sue esperienze radicate in una molteplicità di contesti, a contatto con persone e con ruoli molteplici e

differenziati, in una prospettiva di permanente cambiamento che però non deve spaventare ma che occorre imparare a governare, anche attraverso quelle che Savickas chiama *soft skills*, cioè quelle competenze legate alla dimensione personale del soggetto quali la fiducia nel futuro, la curiosità ecc.. Ingloba in sé, inoltre, quelle *Career Management Skills* utili al soggetto per supportare la capacità di orientamento al lavoro attraverso un corredo di competenze idonee a fornire alle persone modalità idonee a raccogliere e organizzare in forma autonoma tutte le informazioni utili in materia di formazione e lavoro nonché a prendere decisioni e affrontare i momenti di transizione.

Si tratta, dunque, di servizi concepiti in un'ottica integrata, al fine di superare l'uso solo strumentale delle attività di orientamento – per ridurre il numero dei fuori corso che raggiungono percentuali elevate negli atenei italiani – e di valorizzare la pregnanza formativa dell'orientamento, quella cioè di *formare una persona* capace di governare criticamente e creativamente i processi di costante cambiamento che lo coinvolgono personalmente e comunitariamente.

Sono tutte, dunque, azioni di sostegno alla “transizione” e al cambiamento che, a partire da un esercizio delle competenze di analisi, osservazione, autoconsapevolezza di sé, autoefficacia, *locus of control*, appaiono poi specificamente finalizzate alla elaborazione di progetti professionali e all'attivazione di esperienze significative di conoscenza e di successiva padronanza del mondo del lavoro.

In tal modo entrano in gioco tre macrocategorie di competenze:

- “*personal management*”: l'insieme delle competenze utili a costruire e mantenere un'immagine positiva di se stessi; comprendere l'influenza che tale percezione di sé ha sulla propria vita e sul lavoro; sviluppare abilità per costruire relazioni positive nella propria vita; imparare a rispondere al cambiamento e sviluppare strategie per governarlo in forma proattiva e critica;

- “*exploring learning*”: l'insieme di quelle competenze utili a coniugare l'apprendimento permanente alla costruzione del proprio percorso di

carriera; a individuare, interpretare, valutare e usare concretamente le informazioni; a comprendere la relazione tra lavoro, società ed economia, e a utilizzare produttivamente e costruttivamente le reciproche connessioni;

- “*work and life/work building*”: l’insieme di quelle competenze utili a cercare, ottenere e creare un lavoro, esplorare e mettere in gioco il proprio decision making, elaborare e avere il controllo del proprio processo di carriera, essere in grado di bilanciare vita privata e lavoro ecc. (SULTANA, 2011).

É evidente, dal punto di vista pedagogico e didattico, che si tratta di competenze che non sono innate o legate solo ad un talento o a una vocazione ma che, al contrario, possono e debbono essere apprese attraverso interventi formativo-orientativi idonei a promuoverne lo sviluppo, attivando negli studenti la capacità di investire sulle proprie risorse – cognitive ed emotive – e al contempo la possibilità di gestire i fallimenti e le difficoltà che possono presentarsi nella molteplicità delle occasioni di vita e di esperienza, attivando così processi di *engagement* personale e comunitario, sempre più necessari in una società della conoscenza mutevole e complessa.

Riferimenti

ARTHUR, Michael B. The boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, n. 15 (4), 1994.

AUBRET, Jacques; AUBRET, Françoise; DAMIANI, Carole. **Les bilans personnels et professionnels**: guide méthodologique. Paris: EAP, 1990.

BANDURA, Albert. **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

BANDURA, Albert. **Self-efficacy**: the exercise of control. New York: Freeman, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. **L’arte della vita**. Roma-Bari: Laterza, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Vite di corsa**: come salvarsi dalla tirannia dell'effimero. Bologna: Il Mulino, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Vita liquida**. Roma-Bari: Laterza, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernità liquida**. Roma-Bari: Laterza, 2002.

BECK, Ulrich. **La società del rischio**: verso una seconda modernità. Roma: Carocci, 2000.

BLUSTEIN, David L. A relational theory of working. **Journal of Vocational Behavior**, n. 79, 2011.

BRUNER, Jerome Seymour. **Acts of meaning**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CARDONE, Severo. Organizzare un laboratorio di bilancio: aspetti logistici e istituzionali. In: LOIODICE, Isabella (a cura di). **Adulti all'università**. Ricerca e strategie didattiche. Bari: Progedit, 2007.

DATO, Daniela. **Professionalità in movimento**: riflessioni pedagogiche sul buon lavoro. Bari: Progedit, 2014.

DATO, Daniela; CARDONE, Severo; MANSOLILLO, Francesco. **Pedagogia per l'impresa. Università e territorio in dialogo**. Bari: Progedit, 2016.

LOIODICE, Isabella; DATO, Daniela (a cura di). **Orientare per formare. Teorie e buone prassi all'università (Quaderni di MeTis 3)** Bari: Progedit 2015.

Di FABIO, Annamaria (a cura di). **Career Counseling e bilancio di competenze**: prospettive internazionali. Firenze: Giunti O.S, 2009.

Di FABIO, Annamaria; SIRIGATTI, Saulo (a cura di). **Counseling**. Milano: Ponte alle Grazie, 2005.

FABBRI, Loretta; ROSSI, Bruno (a cura di). **Cultura del lavoro e formazione universitaria**. Milano: Franco Angeli, 2008.

GUICHARD, Jean. Life-long self-construction. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, 5, 2005.

GUICHARD, Jean; HUTEAU, Michel. **Psicologia dell'orientamento professionale**. Milano: Raffaello Cortina, 2003.

HALL, Douglas. **The career is dead: long live the career**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

LOIODICE, Isabella (a cura di). **Orientamenti: teorie e pratiche per la formazione permanente**. Bari: Progedit, 2009.

LOIODICE, Isabella. **Non perdere la bussola: orientamento e formazione in età adulta**. Milano: FrancoAngeli, 2004.

MORIN, Edgar. **La testa ben fatta: riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero**. Milano: Cortina, 2000.

PARSONS, Frank. **Choosing a vocation**. Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1909.

POMBENI, Maria Luisa; D'ANGELO, Maria Grazia. **L'orientamento di gruppo: percorsi teorici e strumenti operativi**. Roma: Carocci, 1998.

SAVICKAS, Mark L. **Career Counselling: guida teorica e metodologica per il XXI secolo**. Trento: Erickson, 2014.

SAVICKAS, Mark L. **Life designing in 21 century**. Closing Conference at the IAEVG Conference, Montpellier, France, 2013.

SAVICKAS, Mark L., PORFELI, Erik. Career adapt-abilities scale: construction reliability and measurement across 13 different countries. **Journal of vocational behavior**, 80, 661-673, 2012.

SAVICKAS, Mark .L. (2005). The theory and practice of career construction. In: BROWN, Steven D.; LENT, Robert W. (Ed.). **Career development and counseling: putting theory and research to work**. Hoboken, NJ: John Wiley e Sons, 2005.

SAVICKAS, Mark L. Career adaptability: an integrative construct for Life-span, Life-space Theory. **The career development quarterly**, n. 45, pp. 247-259, 1997.

SELIGMAN, Martin E.P. **Imparare l'ottimismo**: come cambiare la vita cambiando il pensiero. Firenze: Giunti, 1996.

SENNETT, Richard. **L'uomo flessibile**: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale. Milano: Universale Economica Feltrinelli, 2001.

SULTANA, Ronald. Learning career management skills in Europe: a critical review. **Journal of Education and Work**, 2011.

SUPER, Donald E. **The psychology of careers**. New York, NY: Harper e Row, 1957.

SUPER, Donald E. A life- span, life-space approach to career development. In BROWN, Duane; BROOKS, Linda (Ed.). **Career choice and development**. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1990

Dr^a Isabella Loiodice

Università di Foggia – Italia

Responsabile scientifico del Laboratorio di Bilancio delle competenze

E-mail: isabella.loiodice@unifg.it

Dr^a Daniela Dato

Università di Foggia – Italia

Delegato all'orientamento, tutorato e placement del

Dipartimento di Studi Umanistici

E-mail: daniela.dato@unifg.it

Dr. Severo Cardone

Università di Foggia – Italia

Dottore di ricerca (PhD) dell'Università di Foggia

Consulente di orientamento presso il Laboratorio di

Bilancio delle Competenze

E-mail: severo.cardone@unifg.it

Recebido em: 12 de julho de 2015

Aprovado em: 19 de setembro de 2015