

**PSICOLOGIA DELL'ORIENTAMENTO  
E COUNSELING**

*Teorie, materiali e strumenti per la scuola, la formazione e i contesti di vita*

Collana diretta da: **Annamaria Di Fabio**

Mark L. Savickas

**CAREER COUNSELING**

*Guida teorica e metodologica per il XXI secolo*

Edizione italiana a cura di Annamaria Di Fabio

**Erickson**

# Indice

- xx Presentazione della collana
- xx Presentazione all'edizione italiana
- CAPITOLO 1
- xx Il mondo del lavoro e gli interventi a sostegno della carriera
- CAPITOLO 2
- xx La costruzione del Sé e dell'identità
- CAPITOLO 3
- xx Il counseling narrativo
- CAPITOLO 4
- xx *La Career Story Interview*
- CAPITOLO 5
- xx Assessment della storia professionale
- CAPITOLO 6
- xx Assessment delle soluzioni
- CAPITOLO 7
- xx Assessment delle ambientazioni,  
dei copioni e degli scenari
- CAPITOLO 8
- xx Il counseling per la costruzione di carriera
- CAPITOLO 9
- xx Tradurre l'intenzione in azione
- xx Appendice
- xx Glossario
- xx Bibliografia

## CAPITOLO 1

# Il mondo del lavoro e gli interventi a sostegno della carriera

Il lavoro, nel XXI secolo, genera nelle persone ansia e insicurezza. In precedenza, la stabilità dell'impiego e la solidità delle organizzazioni fornivano una base sicura per costruire la propria vita e progettare il proprio futuro. Questa stabilità e solidità hanno lasciato spazio oggi a un nuovo scenario sociale caratterizzato da lavoro flessibile e da organizzazioni fluide, che provocano nelle persone un forte disagio (Kalleberg, 2009). In questo nuovo scenario, i lavoratori si trovano molto in difficoltà nel tentativo di pianificare il proprio futuro, definire la propria identità e mantenere le proprie relazioni. Nel frattempo l'economia globale pone nuovi interrogativi riguardo alla vita lavorativa, e in particolare il seguente: in che modo le persone possono gestire una vita contraddistinta da cambiamenti professionali senza perdere la loro identità sociale e il loro senso del Sé?

Il *dejobbing* o *jobless work* («lavoro senza lavoro») che ha accompagnato la rivoluzione digitale ha fatto sì che gli impieghi a lungo termine siano diventati progetti a breve termine, rendendo sempre più difficile racchiudere le carriere in teorie che evidenziano la stabilità piuttosto che la mobilità. Il nuovo mercato del lavoro in un'economia instabile richiede di considerare la carriera non come un impegno per tutta la vita che si instaura con un unico datore di lavoro bensì come una vendita di servizi e di abilità a vari datori di lavoro che necessitano che quei progetti siano portati a termine. Poiché la configurazione della carriera cambia passando dall'impegno alla flessibilità, allo stesso modo deve cambiare

la configurazione del career counseling. Le teorie e le tecniche devono evolvere progressivamente per poter aiutare in modo più adeguato i lavoratori di tutto il mondo a adattarsi a società fluide e a organizzazioni flessibili.

Per aiutare i clienti a progettare in maniera più appropriata la loro vita nel XXI secolo, molti professionisti dell'orientamento hanno iniziato a modificare le loro pratiche (Savickas et al., 2009), integrando l'orientamento professionale e la career education dell'epoca moderna con il career counseling dell'epoca post-moderna. È stato dato risalto all'orientamento professionale e alla career education perché rispondevano efficacemente alle domande che in passato ci ponevamo riguardo alla vita professionale (Guichard, 2005).

La prima teoria importante del comportamento vocazionale è stata sviluppata all'inizio del XX secolo per rispondere a una domanda delle società occidentali alle prese con l'industrializzazione, l'urbanizzazione e l'immigrazione: come si può far corrispondere i lavoratori alle mansioni da svolgere nella maniera più adeguata possibile? La risposta a questa domanda è venuta attraverso la formula di Parsons (1909) relativa al *matching* tra le capacità e gli interessi di una persona e le richieste e le ricompense insite in un'occupazione. Nel corso dei cinquant'anni successivi, il modello di Parsons del *matching* tra le persone e le occupazioni ha potuto evolversi nella teoria persona-ambiente. La teoria di Holland (1997) della congruenza della scelta professionale ha portato poi il modello di *matching* al suo attuale apice. Nella pratica dell'orientamento professionale il modello di *matching* di Holland viene applicato per aiutare i clienti ad acquisire una migliore conoscenza di Sé e del lavoro e a realizzare il *matching* tra se stessi e l'occupazione. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, negli Stati Uniti si è verificato l'aumento del numero di persone che vivevano in periferia, appartenevano al ceto medio ed erano impiegati presso amministrazioni a struttura gerarchica. Di conseguenza, a metà del XX secolo, si è sviluppata una teoria dello sviluppo professionale per rispondere alla domanda relativa a come fare carriera nelle professioni «gerarchiche» e nelle organizzazioni burocratiche.

Nella *career education* i professionisti applicano il modello di Super (1957) dello sviluppo professionale per aiutare i clienti a (a) comprendere gli stadi del percorso professionale, (b) conoscere i compiti evolutivi immediatamente successivi e (c) basarsi su atteggiamenti, convinzioni e competenze necessari a gestire tali compiti. La teoria di Holland (1997) della scelta professionale, applicata nell'orientamento professionale e la teoria di Super (1990) dello sviluppo professionale, applicata nella *career education*, rimangono utili oggi quando si considera il modo per realizzare il *matching* tra i lavoratori e le occupazioni e anche per sviluppare percorsi professionali nelle organizzazioni burocratiche.

Quando agli inizi del XXI secolo le imprese hanno cambiato fisionomia, il fulcro della carriera si è spostato dall'organizzazione all'individuo (Hall, 1996a). La rivoluzione digitale richiede alle persone di *gestire* il proprio percorso professionale piuttosto che di *svilupparlo* all'interno di un'unica organizzazione. Questo spostamento della responsabilità dall'organizzazione alla persona ha fatto emergere una nuova domanda relativa a come le persone possano affrontare una vita caratterizzata da continui cambiamenti lavorativi. Una delle risposte a questa domanda si basa sulla teoria della costruzione di carriera (Savickas, 2001, 2005) applicata dai professionisti nel career counseling per (a) costruire il percorso professionale attraverso brevi storie, (b) decostruire e ricostruire queste brevi storie in una storia più ampia e (c) co-costruire l'episodio successivo della storia.

### **Evoluzione del career counseling**

Sebbene la definizione di «career counseling» si sia diffusa a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, solo di recente le concettualizzazioni in ambito accademico di tale processo hanno ricevuto un'attenzione sempre più intensa (Subich & Simonson, 2001). Un evento cruciale per l'evoluzione della teoria del career counseling è costituito dalla conferenza inaugurale della Society for Vocational Psychology (Savickas & Lent, 1994), durante la quale i partecipanti sono giunti alla conclusione che le teorie dello sviluppo professionale sono diverse dalle teorie del career counseling.

Per quanto molti ricercatori e professionisti abbiano considerato la teoria delle personalità professionali di Holland (1997) e la teoria degli stadi di Super (1957) come entrambe riconducibili all'ambito del career counseling, esse riguardano principalmente la scelta e lo sviluppo professionale. Negli interventi di orientamento, i career counselor si sono basati sul modello del *matching* di Parsons (1909) per l'orientamento professionale, considerato come modello centrale di «career counseling». Il modello del *matching* richiede al cliente di prendere decisioni razionali dopo che il career counselor ha fornito interpretazioni dei risultati ottenuti ai test e informazioni di tipo occupazionale.

Con il tempo l'approccio di contenuto, molto efficace nell'orientamento professionale, è stato integrato con l'approccio di processo relativo alla *career education*. Il modello di processo si focalizza sul modo in cui prendere le decisioni, non su quale occupazione scegliere. Applicando tale modello di processo, i professionisti lavorano con i clienti sugli atteggiamenti, le convinzioni e le competenze che possono portare a decisioni realistiche. In modo analogo

all'«orientamento professionale», questo modello di processo di lavoro sugli atteggiamenti e sulle competenze è stato definito anche «career counseling», sebbene sia relativo alla *career education*.

Il career counseling richiede una dimensione relazionale oltre a quella comunicativa che caratterizza l'orientamento professionale e la *career education* (Crites, 1981).

Per esaminare le lacune nelle teorie del career counseling, la Society for Vocational Psychology ha organizzato una seconda conferenza (Savickas & Walsh, 1996). I partecipanti hanno raggiunto una visione condivisa relativa al fatto che le teorie di *career development* devono affrontare la questione epistemologica relativa a cosa i career counselor possono conoscere di un problema, mentre le teorie di career counseling devono affrontare la questione pratica relativa a ciò che i clienti possono fare riguardo al problema. Osipow (1996) ha affermato che le teorie di *career development* non sono state sviluppate per fornire procedure operative da utilizzare nei servizi di orientamento. L'autore si è chiesto se i professionisti non si aspettino troppo da queste teorie. Myers (1996) si è domandato se il divario tra la teoria e la pratica possa essere dovuto a convinzioni errate sulle teorie di *career development* e di career counseling. L'annoso divario tra counseling personale e career counseling (Subich, 1993) è stato rapidamente contestualizzato come un'errata rappresentazione dell'orientamento professionale in termini di career counseling. Durante la conferenza sono state presentate due nuove teorie del career counseling. Chartrand (1996) ha proposto lo sviluppo di modelli di career counseling che includano e integrino le teorie di *career development*. La studiosa ha presentato un'iniziale teoria del career counseling che utilizza l'approccio professionale sociocognitivo per analizzare il contenuto del counseling e una componente interazionale per esaminare il processo di counseling. Analogamente, Krumboltz (1996) ha proposto l'inserimento di una componente di counseling nella sua teoria di apprendimento sociale del *decision-making* in ambito professionale. Successivamente, lo stesso autore (2009) ha sviluppato tale modello in relazione alla teoria dell'apprendimento del career counseling che si concentra sull'aiutare i clienti a integrare gli eventi fortuiti nel proprio sviluppo professionale. Anche Pryor e Bright (2011) si sono focalizzati sugli eventi non pianificati e casuali, formulando una teoria del caos dei percorsi professionali e il relativo modello di counseling.

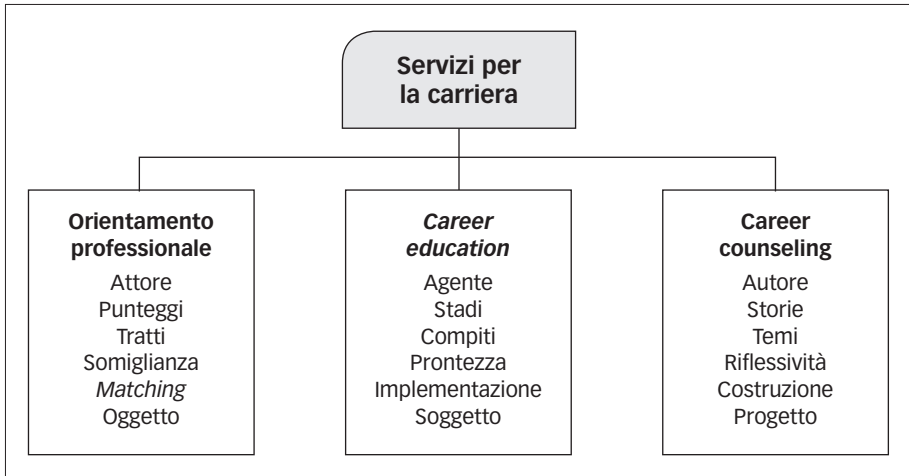
Anziché sviluppare una teoria di *career development* in aggiunta a quelle esistenti, Savickas (1996) ha compreso le teorie di *career development* in una cornice teorica evidenziando le loro connessioni ed elaborandone successivamente le implicazioni per la valutazione e l'intervento. Tale cornice si è evoluta con il

tempo in una teoria costruzionistica del comportamento vocazionale focalizzata sui tratti di personalità, sui compiti evolutivi e sui temi di vita (Savickas, 2001). Man mano che la teoria della costruzione di carriera si è sviluppata, Savickas (2005) vi ha aggiunto uno specifico modello di career counseling. Questo modello non è né un modello di orientamento professionale che guida le persone nel mondo del lavoro né un modello di *career education* che spiega ai clienti i compiti evolutivi e il *coping* di tipo razionale. Si tratta invece di un modello di counseling a tutti gli effetti, poiché si concentra sul processo interpersonale per aiutare le persone a costruire i propri percorsi professionali. Tale modello risponde ai *desiderata* indicati da Super per il career counseling inteso come

il processo per aiutare una persona a sviluppare e ad accettare un'immagine integrata e adeguata di Sé e del proprio ruolo nel mondo del lavoro, a esaminare questo concetto attraverso il confronto con la realtà, a tradurlo in realtà, provando soddisfazione per sé e portando beneficio alla società. (Super, 1951, p. 92)

Il career *construction* counseling, o semplicemente career counseling, non sostituisce alcun intervento di orientamento professionale o di *career education*. Per spiegare sinteticamente il contesto del career counseling, è possibile osservare nella tabella 1.1 le differenze fondamentali tra orientamento, *education* e career counseling come interventi per la carriera distinti.

TABELLA 1.1  
Servizi per la carriera



L'orientamento professionale, dalla prospettiva oggettiva delle differenze individuali, considera i clienti come attori caratterizzati da punteggi riferiti a tratti, i quali possono essere aiutati a realizzare il *matching* con le occupazioni in cui sono impiegate persone simili a loro.

La *career education*, dalla prospettiva soggettiva dello sviluppo individuale, considera i clienti come agenti caratterizzati da un certo grado di prontezza per affrontare i compiti evolutivi appropriati al loro attuale stadio di vita; i clienti possono inoltre essere aiutati a basarsi su nuovi atteggiamenti, convinzioni e competenze utili per favorire lo sviluppo dei loro percorsi professionali.

Il career counseling, dalla prospettiva progettuale di costruzione di Sé, considera infine i clienti come autori caratterizzati da storie autobiografiche, i quali possono essere aiutati a riflettere sui temi di vita su cui costruire i propri percorsi professionali. Le tre distinzioni, così come presentate nella tabella 1.1, sono spiegate più dettagliatamente nei seguenti contributi: McAdams e Olson (2010) hanno introdotto una distinzione tra attore, agente e autore; Savickas (2001) ha differenziato tratti, temi e compiti; sempre Savickas (2011) ha distinto oggetto, soggetto e progetto. Oggi, dunque, in base ai bisogni di un cliente, i professionisti possono offrire diversi servizi di orientamento: l'orientamento professionale, per identificare il *fit* occupazionale; la *career education*, per promuovere lo sviluppo professionale; il career counseling, per progettare la vita lavorativa. Ogni intervento per la carriera — sia di orientamento, *career education* o career counseling — è significativo ed efficace rispetto all'obiettivo che si pone.

La scelta da parte dei professionisti di un intervento per una particolare situazione risponde nuovamente alla domanda sostanziale posta in primo luogo da Williamson e Bordin (1941, p. 8): «quale metodo produrrà determinati tipi di risultati con specifici tipi di clienti?».

Chi è interessato a conoscere più approfonditamente l'orientamento professionale può consultare i lavori di Holland (1997) e di Lofquist e Dawis (1991), mentre chi è interessato a conoscere più nel dettaglio la *career education* può consultare Super, Savickas, e Super (1996). Il presente lavoro invece riguarda nello specifico il career counseling. Nei paragrafi successivi verrà spiegato perché il career counseling costruzionista risponde al bisogno delle persone di prepararsi per affrontare e partecipare al nuovo mondo del lavoro plasmato dalla rivoluzione digitale e dall'economia globale.

## Il nuovo mondo del lavoro

Durante il primo decennio del XXI secolo, le società occidentali hanno vissuto una rottura rispetto alle precedenti forme di lavoro e di occupazione.



I rapidi progressi nelle tecnologie dell'informazione e l'apertura dei mercati mondiali hanno determinato una globalizzazione che sta ridefinendo le forme del lavoro e trasformando gli stili di vita delle persone. Sebbene l'impiego a tempo pieno rimanga la tipologia di lavoro prevalente e le carriere a lungo termine esistano ancora, il lavoro temporaneo e part-time è sempre più diffuso a seguito del cambiamento delle organizzazioni gerarchiche. La rivoluzione digitale richiede alle organizzazioni di diventare più leggere, più strategiche e più rapide nel rispondere alle condizioni del mercato. Ciò è stato fatto riducendo i livelli di *decision-making* e rimuovendo le barriere tra unità funzionali per produrre quella che Welch (1992), presidente della General Electric, definì l'organizzazione «senza barriere».

Il cambiamento della fisionomia delle organizzazioni modifica la configurazione dei percorsi professionali. Nell'organizzazione post-moderna del XXI secolo, il lavoratore risulta privo di confini e di basi. Oggi le organizzazioni affiancano i lavori tradizionali a lavori atipici. Il lavoro non è scomparso, ma il *dejobbing* ha inciso sulla sua struttura definendolo nei termini di un incarico che inizia con un progetto e si conclude con un prodotto. Un ottimo esempio del lavoro come progetto è la realizzazione di un film: i produttori assumono un team ampio di specialisti con abilità lavorative diverse per un determinato periodo di tempo e, quando il film è terminato, il team si scioglie e ogni suo componente cerca lavoro in un altro progetto. Per molti lavoratori un incarico non dura nemmeno due anni. Più della metà delle persone nate dopo il 1980 ha svolto il suo primo impiego per una durata non superiore ai 5 mesi (Saratoga Institute, 2000). Questo è successo non soltanto ai giovani in cerca di prima occupazione ma anche agli adulti che in precedenza avevano una famiglia e un'occupazione stabile. Il 39% dei lavori iniziati da persone di età compresa fra i 33 e i 38 anni è terminato nell'arco di circa un anno e il 70% in meno di 5 anni. Attualmente un lavoratore su quattro mantiene il medesimo datore di lavoro per meno di un anno (Bureau of Labor Statistics, 2004).

### Lavoratori insicuri

Poiché i lavori vengono sostituiti dai progetti, lavorare nell'economia globale post-moderna richiede frequenti cambiamenti negli impieghi occupazionali che danno significato e valore alla vita (Kalleberg, 2009). Ovviamente incertezza e ansia accompagnano le ripetute transizioni da un impiego all'altro. In questo modo, il *dejobbing* delle organizzazioni ha prodotto il «lavoratore insicuro», categoria che include i lavoratori interinali, a progetto, a chiamata, a

tempo determinato, freelance, part-time, esterni, atipici, consulenti e autonomi. Questi ruoli lavorativi non offrono i vantaggi di un'occupazione tradizionale; aspetti come la sicurezza del lavoro, l'assicurazione sanitaria e la previdenza sociale sono diventati problematici. Per molti lavoratori si sta dissolvendo anche il «sogno americano» di avere una casa di proprietà. Per l'odierna forza lavoro, caratterizzata da mobilità, è preferibile vivere in affitto, perché la proprietà lega le persone a un luogo geografico vincolandole alla scelta di datori di lavoro presenti in quel luogo. Certamente per molte persone esistono ancora carriere condizionate a organizzazioni burocratiche. È cominciata, tuttavia, l'era dei lavoratori insicuri che non sono più legati a una singola organizzazione e non svolgono lo stesso impiego per trent'anni.

Le teorie attuali della carriera non offrono una spiegazione adeguata della struttura occupazionale incerta e in rapido cambiamento né considerano i bisogni dei lavoratori periferici e dei collaboratori esterni. Anche per i lavoratori nucleari si sta assistendo a un declino dei percorsi professionali definiti e prevedibili. I percorsi consolidati e i ruoli tradizionali stanno scomparendo. Anziché costruirsi una vita stabile basata su un impiego sicuro, la maggior parte dei lavoratori deve oggi mantenere un'occupabilità flessibile attraverso l'apprendimento *lifelong* o, come dicono alcuni, «l'apprendimento per vivere». Invece che costruirsi un percorso professionale facendo progetti in un contesto stabile, i lavoratori devono gestire il proprio iter professionale identificando le possibilità disponibili in un ambiente in continuo cambiamento.

## **Teorie e interventi per la carriera nel XXI secolo**

Le istituzioni del XX secolo hanno fornito una metanarrazione per il corso di vita, una storia dotata di coerenza e continuità. La metanarrazione ha tracciato chiaramente alcune traiettorie caratterizzate da impegni stabili attorno ai quali le persone hanno progettato la propria vita. La narrazione organizzativa del XXI secolo riguardante la carriera è invece incerta e insicura, pertanto le persone non sono in grado di fare progetti di vita attorno a impegni istituzionali (Kalleberg, 2009). Per agire, la loro bussola deve dare indicazioni che conducano verso possibilità in un mondo fluido piuttosto che verso percorsi predicibili in una società stabile. Dato che le organizzazioni senza barriere forniscono una scarsa strutturazione della carriera, oggi devono assumersi maggiore responsabilità per la gestione della propria vita lavorativa. Anziché vivere una narrazione fornita da un'organizzazione, le persone devono diventare autrici delle proprie storie poiché affrontano varie transizioni occupazionali nel mondo post-moderno.

In un articolo intitolato *Holding environments at work*, Kahn (2001) ha affermato che le teorie sulla carriera devono considerare la comparsa delle organizzazioni senza confini. *Proteiforme e senza confini* sono due metafore che contraddistinguono questo nuovo tipo di carriera, gestito attualmente dalle persone anziché dalle organizzazioni. Consapevole del fatto che nel XXI secolo è appunto l'individuo e non l'organizzazione a definire il proprio percorso professionale, Hall (1996b) ha elaborato il concetto di carriera proteiforme, aggettivo che significa mutevole, versatile e adattivo. Hall descrive la «carriera proteiforme» come autodeterminata e modellata da valori intrinseci piuttosto che estrinseci. Per perseguire valori autodeterminati, le persone, al fine di tracciare un itinerario professionale, utilizzano le due metacompetenze dell'identità e dell'adattabilità, che offrono loro un'indicazione rispetto al momento in cui sembra opportuno operare un cambiamento e favoriscono lo sviluppo della capacità di cambiare. La concettualizzazione della carriera proteiforme fornita da Hall, che si concentra sulle variabili psicologiche interne all'individuo, viene integrata dalla concettualizzazione di Arthur (1994) della carriera senza confini. Al posto della stabilità vincolata a un'azienda, la carriera senza confini si distingue per una serie di impieghi caratterizzati da mobilità fisica e psicologica ed è trasversale alle organizzazioni. Le persone con le migliori competenze di carriera, comprese l'identità e l'adattabilità, possono trovare maggiori opportunità di mobilità.

La scomparsa di strutture stabili e traiettorie prevedibili ha portato all'«individualizzazione del percorso di vita» (Beck, 2002). L'individualismo istituzionalizzato della vita post-moderna si è diffuso poiché il lavoro non è più l'asse attorno al quale ruotano le altre dimensioni esistenziali. Il lavoro atipico determina vite atipiche: le persone non possono identificare con certezza il loro posto nel mondo attraverso il lavoro che svolgono.

L'individualizzazione del percorso di vita richiede di affrontare le transizioni utilizzando ciò che è stato definito in termini sia di *biograficità* (Alheit, 1995) sia di *identity work* (Sveningsson & Alvesson, 2003). La biograficità si riferisce al processo autoreferenziale attraverso il quale le persone integrano nella loro biografia le esperienze nuove e talvolta critiche. Il lavoro sull'identità si riferisce al processo di costruzione e modificazione della propria identità necessario per fronteggiare le incertezze create dai compiti di vita, dai cambiamenti e dai traumi. Esso include le attività interpretative di «formare, aggiustare, mantenere, rafforzare e modificare le costruzioni che producono un senso di coerenza e peculiarità» (Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1165).

La biograficità e il lavoro sull'identità producono capitale identitario. Benché le organizzazioni continuino a fornire il capitale finanziario, le persone

devono produrre il proprio capitale identitario conoscendo, valorizzando e usando la propria storia. Per favorire la produzione di capitale identitario, gli interventi di orientamento del XXI secolo dovrebbero aiutare gli individui a costruire e a utilizzare le proprie storie di vita per compiere scelte e intraprendere azioni mantenendo coerenza interna.

## Un nuovo paradigma

La nuova teoria sulla carriera non può semplicemente costituire un'aggiunta o un'estensione delle precedenti idee di riferimento. La definizione di un nuovo paradigma deve basarsi sulla biograficità e sull'*identity work* ed essere accompagnata da un modello di intervento focalizzato sull'occupabilità, sull'adattabilità, sull'intelligenza emotiva e sull'apprendimento *lifelong*. La riorganizzazione sociale del lavoro nel XXI secolo richiede una riorganizzazione sostanziale della teoria sulla carriera, elaborata partendo da prospettive diverse e sulla base di nuove premesse.

Ad esempio, l'idea moderna tipica della seconda metà del XX secolo, secondo la quale bisognava concretizzare il «Sé nucleare» della persona che usufruisce di un servizio di career counseling, in relazione ai percorsi professionali nel XXI secolo va sostituita dall'idea post-moderna che un Sé nucleare non esiste *a priori*. Più esplicitamente: costruire un Sé costituisce un progetto di vita. Questa prospettiva considera dunque il Sé come una storia, non come definito da una serie di tratti. Si tratta evidentemente di due visioni e prospettive del career counseling profondamente diverse.

Nello specifico, le idee contenute in questo libro, pur considerando la prospettiva positivista esemplificata dai contributi della psicologia differenziale di Holland (1997) e della psicologia evolutiva di Super (1990), hanno origine da un'impostazione costruzionista che pone l'accento sulla psicologia narrativa. Le teorie tradizionali di Holland e Super non possono essere definite né vere né false: esse confermano una serie di pratiche sviluppate per organizzare il lavoro di orientamento professionale e di *career education*. In base alla loro rilevanza e utilità, queste teorie dovrebbero essere mantenute. Le teorie tradizionali, tuttavia, vanno integrate con le nuove prassi, perché non possono essere impiegate e avere successo nell'affrontare i bisogni di lavoratori mobili in organizzazioni e in società fluide.

Di conseguenza, la teoria della costruzione di carriera (Savickas, 2005) risponde ai bisogni dei lavoratori mobili di oggi che possono provare ansia e aggressività nell'affrontare la riorganizzazione delle occupazioni, la trasformazione della forza lavoro e le esigenze multiculturali. In un mondo incerto risulta

importante sviluppare abilità e talenti ma non c'è nulla che possa sostituire un senso di Sé ben fondato. Perciò la teoria della costruzione di carriera si concentra sulla costruzione di Sé tramite il lavoro e le relazioni.

Per vivere bene nelle società della conoscenza è necessario che le persone imparino a collegare ciò che sono con ciò che fanno. Per fornire loro interventi di career counseling che le aiutino nel passaggio dalla ricerca di un lavoro per tutta la vita alla costruzione del modo di svolgere il lavoro nella loro vita, è necessaria una disciplina scientifica che offra gli strumenti per affrontare adeguatamente la progettazione della vita e le modalità per svolgere il proprio lavoro.

### **Panoramica del libro**

Prima di presentare il modello di career counseling, il capitolo 2 esamina i concetti centrali di Sé, identità, significato, competenza e rilevanza. Il capitolo 3 spiega come i professionisti utilizzano la psicologia narrativa per aiutare i clienti a modificare le loro storie lavorative in modo da aumentare la comprensione, la coerenza e la continuità. Il capitolo 4 descrive la cornice e gli elementi della *Career Story Interview* attraverso la quale i professionisti pongono domande per costruire una storia. I tre capitoli successivi discutono la valutazione sistematica dei dati emersi durante l'intervento sulla storia del percorso professionale. Il capitolo 5 presenta gli obiettivi della valutazione focalizzati sull'identificazione delle preoccupazioni e dei problemi dei clienti in base ai loro primi ricordi. Il capitolo 6 mostra come identificare le soluzioni del cliente ai problemi che emergono nei suoi primi ricordi. Il capitolo 7 spiega come utilizzare i temi professionali per ampliare le trame occupazionali individuando contesti adeguati, copioni possibili e scenari futuri. Dopo avere completato la discussione del protocollo di valutazione della storia professionale, i due capitoli conclusivi si concentrano infine sull'utilizzo dei risultati della valutazione nel career counseling. In particolare, il penultimo capitolo descrive come i professionisti facilitino la composizione di una narrazione identitaria che ricostruisce i brevi racconti del cliente in una storia più ampia incoraggiando la riflessività come processo per chiarire le proprie scelte, mentre l'ultimo capitolo spiega l'importanza di tradurre gli obiettivi in azioni, in primo luogo tramite l'esplorazione e la sperimentazione, successivamente tramite la decisione e l'azione concreta. Per esemplificare il career *construction* counseling, il capitolo si conclude con la presentazione del caso di Raymond. Infine un glossario fornisce la definizione dei termini tecnici utilizzati nel volume.



## CAPITOLO 2

# La costruzione del Sé e dell'identità

La teoria della costruzione di carriera considera la costruzione di Sé come una sfida. Le persone costruiscono se stesse attraverso la riflessione sulle proprie esperienze e la capacità di essere consapevoli della propria coscienza, che è una prerogativa dell'essere umano. La coscienza di Sé, o consapevolezza della consapevolezza (metaconsapevolezza) richiede il linguaggio (Neuman & Nave, 2009). La riflessione non può avvenire senza linguaggio ed è il pensiero riflessivo a permettere la costruzione di Sé. Il linguaggio, pertanto, costituisce un elemento essenziale nella teoria della costruzione di carriera perché, oltre a costruire il Sé, permette anche la realizzazione di un percorso professionale su un piano soggettivo.

Un percorso professionale su *un piano oggettivo* è costituito dalla sequenza di ruoli che una persona ricopre a partire dalla scuola fino alla pensione. Tutti sviluppano un percorso professionale di tipo oggettivo, che gli altri possono osservare nel corso del tempo.

La costruzione di un percorso professionale su *un piano soggettivo*, invece, è una sfida simile alla costruzione di Sé. Esso si sviluppa a partire dal pensiero o dall'attività mentale che consente di costruire una storia sulla propria vita in ambito lavorativo. Richiede un processo di elaborazione mentale per ricordare i ruoli passati, analizzare quelli presenti e prevedere quelli futuri. Non tutti si concedono il tempo necessario per riflettere sulla propria vita in ambito lavorativo in modo da giungere alla costruzione di questa tipologia di percorso professionale.

Un percorso professionale su un piano soggettivo, inoltre, non può essere costruito semplicemente in base alla consapevolezza della propria vita nel «qui-e-ora», in quanto implica la consapevolezza di Sé e soprattutto la capacità di riflessione consapevole *su* di sé, la quale consente lo sviluppo di una continuità tra passato, presente e futuro. Questo progetto, caratterizzato dalla riflessione sul Sé e sulla propria personalità, ha il suo fondamento nel linguaggio.

La teoria della costruzione di carriera si distingue dalle teorie della carriera che considerano il linguaggio in termini rappresentazionali. Le teorie della carriera tradizionali, infatti, si basano su un'epistemologia secondo la quale il linguaggio rappresenta e fornisce un mezzo per esprimere pensieri ed emozioni preesistenti. Diversamente, la teoria della costruzione di carriera si fonda sull'idea che il linguaggio permetta sia di costruire sia di configurare le realtà sociali. È utile, a questo proposito, considerare l'esempio seguente, tratto da una recente biografia in cui Gorokhova (2011) racconta della sua infanzia e giovinezza trascorsa nella Leningrado degli anni Sessanta. All'età di 10 anni, mentre faceva i compiti di inglese, rimase sconcertata dalla parola «privacy». Il suo tutor le spiegò che in russo non c'era una parola corrispondente a «privacy»: semplicemente, quel termine non esisteva. La ragazzina trovò strano che gli occidentali avessero qualcosa che i russi non avevano. Come parliamo, così agiamo. Le parole si configurano come una risorsa per la propria vita che permette di riflettere e di attribuire significati. Come sottolineato in precedenza, la teoria della costruzione di carriera si concentra principalmente sulla costruzione del Sé, non sulla realizzazione del Sé essenziale. Le parole non sono connesse a un Sé essenziale che esiste *a priori*. Il linguaggio, invece, fornisce le parole necessarie per formare concetti di Sé e del Sé consente la costruzione. Il poeta Wallace Stevens (1952) ne dà un'elegante spiegazione nella poesia *L'idea di ordine a Key West*:

... E mentre cantava, il mare,  
 qualunque cosa fosse, diventava la sua canzone,  
 perché era lei l'artefice.  
 Noi, guardandola camminare da sola,  
 capimmo che non c'era mai un mondo per lei  
 tranne quello che cantava e che, cantando, creava.

Le persone, inoltre, usano il linguaggio anche per mantenere stabile la consapevolezza di Sé che emerge dalla riflessività, esse «vivono» dentro al linguaggio perché questo costituisce il Sé: le parole conservano il passato e anticipano il futuro. Poiché il linguaggio fornisce gli strumenti necessari a costruire il Sé, la mancanza di una parola può determinare la mancanza della corrispondente visione di Sé.



Nel processo di counseling per la costruzione del Sé, i professionisti prestano particolare attenzione al linguaggio del cliente, perché quelle parole costituiscono il suo Sé e «danno forma a un canale lungo il quale la vita può scorrere» (Kelly, 1955). Per formare nuove visioni di Sé e aprire altre prospettive sul mondo del lavoro, i clienti possono avere bisogno di parole nuove. Usando parole nuove costruiscono mondi nuovi. Questi ultimi offrono l'opportunità partecipare a scenari differenti e intraprendere azioni non consuete.

Sebbene le persone creino il proprio Sé attraverso il linguaggio, oltre a quest'ultimo occorre dell'altro per costruirsi il Sé: sono necessarie esperienze sulle quali riflettere, soprattutto interpersonali, perché un Sé si costruisce dall'esterno all'interno, non dall'interno all'esterno. Come rilevato da Vygotskij (1978, p. 142), «nella mente non c'è nulla che non esista in primo luogo nella società».

Usando il linguaggio come strumento, le persone concertano le loro azioni e le loro relazioni sociali. Perciò il Sé non è autocostruito bensì co-costruito attraverso processi attivi e collaborativi. Abbiamo bisogno gli uni degli altri per comprendere noi stessi e il mondo in cui viviamo. Nel processo di attribuzione di significato emerge l'idea di Sé come persona distinta. Tramite la consapevolezza conscia di sé, il Sé riconosce se stesso. Questa idea di un Sé distinto crea consapevolmente è composta dalle narrazioni sulle proprie esperienze. Dunque, la riflessione consapevole attraverso il linguaggio riguarda il processo che costruisce il Sé e le storie che ne derivano sono il contenuto che lo costituisce in termini di eventi importanti e di caratteristiche predilette. In sintesi, il Sé si riferisce a una consapevolezza emergente modellata culturalmente, costituita socialmente e narrata dal linguaggio.

## L'identità

La teoria della costruzione di carriera fa una chiara distinzione tra Sé e identità. Il Sé non è l'identità, né fa parte di essa. Il Sé è più ampio dell'identità. Nelle scienze sociali, il termine «identità» ha molti significati, generalmente connessi con la comprensione che la persona ha di se stessa nella società. Nella teoria della costruzione di carriera l'identità include il modo in cui le persone si considerano in relazione ai ruoli sociali. Il Sé-nel-ruolo o le identità di ruolo sono definizioni del Sé costruite nelle situazioni sociali o nei contesti ambientali. L'identità permette lo sviluppo del Sé collocandolo in un contesto sociale (Markus, 1977). Lo schema definito «identità» è un modello imposto dal soggetto per mediare e orientare la sua risposta nelle realtà sociali. Ricorrendo a un sillogismo, si può pensare alla formazione dell'identità come a un incontro

tra la tesi dell'individuo (Sé) e l'antitesi del mondo (ruolo) e alla realizzazione di una sintesi tra entrambe (identità). Per questo motivo le identità vengono co-costruite da un Sé psicologico e da un contesto sociale.

Le persone iniziano a sviluppare un'identità psicosociale collegando il Sé psicologico alle esperienze interpersonali e alle espressioni culturali. Con il tempo esse consolidano queste caratteristiche in un insieme coeso e unitario, una *Gestalt* che organizza le loro convinzioni, le loro competenze e i loro interessi. Attraverso la progressiva integrazione di queste caratteristiche, la coerenza e la continuità costituiscono e sviluppano l'identità (McAdams & Olson, 2010). L'identità si cristallizza quando le persone entrano a far parte di un gruppo che configura una nicchia sociale riconoscibile; attraverso questa relazione con altre persone, essa si identifica con ambienti della comunità quali il quartiere, la chiesa, la scuola e le occupazioni. Dunque, all'interno delle comunità di appartenenza, la persona persegue scopi e principi che sono stabili e offrono l'opportunità di corroborare i propri valori.

In questa prospettiva la scelta occupazionale implica che il Sé costruisca una nicchia per individuare e perseguire un ruolo lavorativo utilizzando copioni culturali socialmente rilevanti. L'occupazione fornisce al soggetto possibilità per la sua crescita all'interno della comunità di appartenenza. Poiché l'identità è un costrutto psicosociale, essa si colloca nell'interazione tra Sé, contesto e cultura. In particolare, l'idea di identità proposta in questo volume si riferisce al modello delle società occidentali che privilegiano l'individuo rispetto al gruppo.

La prospettiva individualistica della psicologia occidentale considera l'autodefinizione dell'identità come progetto personale. MacIntyre (1981) ha spiegato, tuttavia, che la persona narra la storia di vita ma non ne è l'unica autrice. Molti eventi e persone contribuiscono a scrivere la storia che il soggetto racconta. Questa prospettiva è maggiormente in linea con le culture collettiviste nelle quali l'identità è raramente un progetto individuale ma si configura piuttosto come un progetto a livello familiare e spesso di comunità. È possibile notare che nelle comunità sia individualistiche sia collettiviste l'identità individuale è co-costruita. Nelle varie culture e tradizioni, tuttavia, il bilanciamento tra i diversi contributi a tale processo può essere diretto, a seconda dei casi, più verso il Sé o più verso gli altri. Per delineare questo bilanciamento i professionisti possono utilizzare le espressioni «identità scelta» e «identità conferita», ricordando allo stesso tempo che l'identità è fondamentalemente co-costruita, sia essa sviluppata autonomamente o adottata dall'esterno. Inoltre, da una prospettiva occidentale le persone con identità conferite compiono comunque delle scelte riguardo a come realizzare la propria identità normativa.

Durante il processo di costruzione dell'identità le persone compiono scelte, assumono impegni e scelgono come relazionarsi con quello che succede nei contesti in cui si trovano. Esse, impegnandosi in varie attività nella propria vita, scendono ad alcuni compromessi emotivi con la realtà e immaginano se stesse nel futuro, anche a lungo termine. In questo modo cercano di affermarsi interiorizzando profondamente alcune convinzioni alle quali fanno riferimento quando si trovano di fronte a idee confuse e contrastanti. Le scelte che compiono e gli impegni che assumono permettono il consolidamento di una modalità abituale di conciliare i bisogni interni con le richieste esterne.

Rispetto al ruolo lavorativo, indicare una scelta occupazionale significa anche indicare ciò che un individuo vuole essere per le altre persone. La scelta di un ruolo occupazionale e l'impegno nel relativo «copione» cristallizzano l'identità professionale, offrono una cornice per le decisioni future e rafforzano un senso di *agency*.

L'identità è molto più variabile dei concetti del Sé. Benché gli impegni ad essa connessi forniscano un significato stabile, almeno per qualche periodo di tempo, l'identità, tuttavia, risponde ai contesti che sollecitano Sé diversi, quelli che Holstein e Gubrium (1999) hanno definito «geografie della costruzione del Sé». Pertanto 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.

Una storia che non può essere conclusa come previsto occorre che sia modificata: quando ciò accade, la persona prova ansia perché si trova di fronte a situazioni difficili senza la difesa di un'identità che la protegga e la rassicuri. Nell'ambito lavorativo l'ansia può essere attivata da compiti di sviluppo professionale, cambiamenti di impiego o traumi. I compiti evolutivi e le transizioni frequenti possono anche essere prevedibili e positivi — come ad esempio un programma di formazione integrativo — ma la persona sperimenta invece come negativi, e perfino allarmanti, i cambiamenti indesiderati o i traumi inattesi, ad esempio l'improvvisa perdita del lavoro. Che siano percepiti in modo positivo o negativo, in ogni caso i cambiamenti sollecitati da compiti, transizioni e traumi possono disorientare il soggetto e quindi creare confusione, conflitti o contraddizioni nel suo sistema di significato. Queste emozioni segnalano che la persona potrebbe perdere progressivamente porzioni del suo senso di identità.

Per quanto riguarda il ruolo lavorativo, il fatto di non avere sviluppato un'identità definita può portare a indecisione o incertezza professionale. Il riconoscimento iniziale di una dissonanza o di uno squilibrio è percepito come problematico perché la persona non è in grado di integrare prontamente le sue esperienze in un sistema di significati stabile e soddisfacente. In primo luogo, tenta ripetutamente di integrare la dissonanza nel proprio sistema relativo all'identità e all'attribuzione di significato; successivamente, la dissonanza raggiunge la soglia critica e il soggetto ha bisogno di ripristinare l'equilibrio attraverso il processo di accomodamento (Brandstadter, 2009). La reintegrazione dell'identità successiva alla frammentazione e disintegrazione richiede un linguaggio nuovo e un discorso più ampio. La persona deve quindi conciliare l'esperienza con gli schemi esistenti rielaborando il proprio attuale sistema di significato o creandone di nuovi. A questo punto ha inizio il lavoro legato all'identità per l'attribuzione di senso. Si tratta di un processo di adattamento tramite l'accomodamento, che promuove lo sviluppo di Sé costruendo un senso di identità più funzionale, contraddistinto da maggiori integrazione e stabilità.

La necessità di adattarsi a un compito evolutivo professionale importante, a un cambiamento di impiego significativo o a un trauma lavorativo rilevante può stimolare le persone a ricercare un percorso di career counseling per essere aiutate a lavorare sull'identità. Adattarsi a numerosi piccoli ma significativi problemi promuove lo sviluppo della persona, poiché dopo «lievi» perturbazioni ripristinare l'equilibrio del sistema dell'individuo è più semplice. Molte «piccole» difficoltà o un singolo «grande» problema possono rallentare lo sviluppo del soggetto, poiché l'adattamento a cambiamenti profondi richiede più tempo e più impegno. Quando l'identità viene messa in discussione o appare problematica — a causa o di numerosi «piccoli» compiti o di un singolo compito «grande» — l'identità esistente può rivelarsi inadatta a sostenere l'ingresso della persona in un nuovo spazio sociale. La rielaborazione dell'identità per favorire l'adattamento alle sollecitazioni nuove o problematiche richiede il processo di narrazione della propria identità.

### **L'identità narrativa**

L'identità si sviluppa e si esprime attraverso le narrazioni (McAdams, 2001). L'autoconsapevolezza non può né essere intesa come serie di tratti né definita in una serie di frasi. L'autoconsapevolezza risiede nelle storie. Le narrazioni sull'identità aumentano la comprensione attraverso interpretazioni di Sé che orientano la persona verso un mondo sociale. Mediante le

narrazioni il soggetto interpreta il suo Sé come se fosse una persona diversa. Secondo la celebre spiegazione di William James (1890), l'«Io» racconta una storia su di «me». Analogamente, l'autore di romanzi danese Isak Dinesen ha scritto: «Per essere una persona devo avere una storia da raccontare». La persona può sapere chi è soltanto quando conosce la propria storia. Le storie su di «Sé» sono il materiale che elabora per costruire una narrazione della sua identità.

I professionisti della costruzione di carriera utilizzano l'espressione «identità narrativa» per indicare una storia che la persona racconta sul suo Sé in riferimento a uno specifico ruolo o contesto sociale. Ciò può riguardare la realizzazione di quello che il filosofo Hans-Georg Gadamer (1960/1975) ha definito «il dialogo che siamo». McAdams e Olson (2010) hanno descritto l'identità narrativa come «una storia di vita interiorizzata e in evoluzione che una persona inizia a sviluppare nella tarda adolescenza per attribuire significato e scopo alla vita» (p. 527). Occorre che le persone, quando smettono di svolgere attività di routine o iniziano a condurre una vita quotidiana diversa, elaborino la propria identità narrativa. La difficoltà posta dalla dissonanza può essere considerata come indesiderata e ingiustificata oppure può essere vista come opportunità per riorganizzare la propria vita e dare impulso a una nuova trama. In entrambi i casi il lavoro sull'identità narrativa implica un impegno attivo per riconoscere e analizzare gli effetti di un'esperienza inedita o di un'aspettativa sociale critica.

L'espressione «identità narrativa» costituisce un ossimoro, ovvero è costruita sull'accostamento di due termini di significato contraddittorio per generare un' enfasi da effetto speciale. Dal latino *idem*, che significa «lo stesso», il termine «identità» indica stabilità, somiglianza e ripetizione. Diversamente, il termine «narrativa» denota cambiamento, differenza e variazione. Perciò la stabilità dell'identità si contrappone alla fluidità della narrazione. L'espressione «identità narrativa» unisce quindi costanza e flessibilità nel raccontare come una persona cambia; tuttavia, è un concetto che non muta in riferimento ad alcuni aspetti importanti. La narrazione dell'identità racconta una storia di vita che nel tempo modifica l'identità senza che questa perda il significato essenziale. Racconta una storia sul Sé, una narrazione di come la persona è diventata quella che è attualmente in risposta ai continui cambiamenti che si verificano durante il corso della vita. L'elaborazione narrativa dell'identità avviene quando la persona avverte un cambiamento dentro di Sé ma non sa ancora chi stia diventando. Ha allora bisogno di farsi autrice di un'identità narrativa che supporti l'uniformità e, allo stesso tempo, tenga in considerazione il cambiamento collocandosi di nuovo all'interno dello spazio sociale.