UFFICIO STUDI DELLA FONDAZIONE RUI

Cristiano Ciappei, Maria Cinque

SOFT SKILLS PER IL GOVERNO DELL'AGIRE

La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

UFFICIO STUDI DELLA FONDAZIONE RUI

Cristiano Ciappei, Maria Cinque

SOFT SKILLS PER IL GOVERNO DELL'AGIRE

La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche

FrancoAngeli

Una parte di questa ricerca è stata svolta in collaborazione con Assi (Associazione di Studi Strategici di Impresa).

Si ringrazia la dott.ssa Antonella Vendramin per la revisione di parte dei testi.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione pag. 11

Introduzione » 13

1. Il governo dell'agire » 21
1.1. Un approccio sapienziale al governo dell'agire » 21
1.1.1. Alcuni elementi definitori e chiarificazioni metodologiche » 21
1.1.2. La certezza dell'incertezza degli esiti dell'agire e il realismo della realtà » 23
1.2. La *phronesis* » 25
1.2.1. La sapienza come governo del senso dell'esserci e la saggezza come governo dei significati dell'agire » 25
1.2.2. La sapienza e l'arricchimento del senso dell'esistenza » 27
1.2.3. La saggezza e il giusto mezzo nella riduzione del senso della complessità » 28
1.2.4. La saggezza tra principi prassici e poietici » 30
1.2.5. Saggezza e metodo dell'agire » 33

2. I contenuti dell'agire » 35
2.1. Una teoria sul governo dell'agire » 35
2.1.1. Una riproposizione della teoria aristotelica » 35
2.1.2. Le dimensioni dell'agente » 38
2.1.3. Le dimensioni dell'agire » 44
2.2. Il modello PESO » 47
2.2.1. Il governo dell'agire » 47
2.2.2. La politica » 53
2.2.3. L'etica » 54

2.2.4. L'organizzazione pag. 57
2.2.5. La strategia » 59
2.2.6. Le priorità nel modello PESO » 60
2.3. Un primo livello di scomposizione della strategia » 62
2.3.1. Gli interessi » 62
2.3.2. La convenienza » 64
2.3.3. Lo stratagemma » 66
2.3.4. Il piano » 70
2.4. Un secondo livello di scomposizione della strategia » 72
2.4.1. Il desiderio » 73
2.4.2. Il potenziale » 74
2.4.3. L'occasione » 75
2.4.4. L'opportunità » 76
2.4.5. L'effettività » 76
2.4.6. La manipolazione » 77
2.4.7. L'agire senza azione » 81
2.4.8. Gli obiettivi » 84
2.4.9. La razionalità » 87
2.4.10. La pianificazione » 93

3. I metodi dell'agire » 95
3.1. Il modello SVoPA » 95
3.1.1. Origini » 95
3.1.2. La matrice » 96
3.1.3. La linea del sapere » 97
3.1.3. La linea del volere » 100
3.1.4. La linea del potere » 102
3.1.5. La linea dell'azione » 107
3.2. L'agire di governo » 110
3.2.1. I sette modelli » 110
3.2.2. Il modello IPIR » 110
3.2.3. Il modello AMCI » 112
3.2.4. Il cerchio del giudizio » 113
3.3. Alcuni elementi chiave » 116
3.3.1. L'importanza del contesto » 116
3.3.2. L'intelligenza nella progettazione » 119
3.3.3. Le due componenti dell'azione: sentimento e razionalità » 120
3.4. Il dinamismo tra sapere e volontà » 121
3.4.1. L'intendere della mente » 121
3.4.2. Il razionale e il sensibile » 123
3.4.3. La mappatura dell'intendere » 123

4. Dalle virtù alle competenze alle soft skills » 125
4.1. La complessità dell'agire » 125

4.1.1. Le sfide della complessità pag. 125
4.1.2. Il fondamento filosofico del concetto di competenza » 128
4.1.3. Pratica, virtù e competenza » 130
4.1.4. Dal concetto di competenza a quello di persona competente » 132
4.2. Questioni definitorie e terminologiche » 135
4.2.1. Cosa sono le soft skills » 135
4.2.2. Alcune definizioni » 136
4.2.3. Differenza tra skill e competenza » 138
4.2.4. Skills e competenze in un'ottica educativa » 140
4.2.5. Competenza *versus* abilità e attitudine » 144
4.3. Dalle competenze 'per il lavoro' alle *life skills* » 145
4.3.1. Un breve *excursus storico* » 145
4.3.2. *Lifelong* e *lifewide learning* » 154
4.3.3. Tipologie di competenze ed effetti sulla carriera lavorativa » 157
4.3.4. Competenze trasferibili nei diversi settori economici » 160
4.4. Alcune 'tassonomie' » 161
4.4.1. *Life skills* (OMS, 1993) » 161
4.4.2. Competenze trasversali (ISFOL, 1994 e 1998) » 163
4.4.3. Competenze chiave per una positiva vita attiva e per il buon funzionamento della società (OCSE/OECD, 2003) » 164
4.4.4. Competenze generiche (Progetto Tuning, 2004) » 166
4.4.5. Competenze chiave lungo tutto l'arco della vita (European Union, 2006) » 167
4.4.6. Competenze strategiche (Bay, Grzadziel & Pellerey, 2010) » 175
4.4.7. Competenze trasferibili (European Commission, 2011) » 177
4.4.8. Le skills del/per il futuro » 179
4.5. Individuazione, validazione e certificazione delle soft skills » 182
4.5.1. Dal bilancio di competenze alla valutazione del potenziale » 182
4.5.2. La validazione delle competenze non formali e informali » 185
4.5.3. Modelli di validazione » 187
4.5.4. Certificazione delle competenze in Italia » 188

5. Soft skills e competenze come 'abiti' » 191
5.1. Competenza come *habitus* » 191

5.1.1. Un concetto multidimensionale di competenza pag. 191
5.1.2. L'*habitus* nella tradizione aristotelico-tomista » 193
5.1.3. L'estensione della tradizione aristotelico-tomista ai processi educativi » 195
5.1.4. La rivisitazione moderna del concetto di *habitus* » 197
5.2. Competenza e governo dell'agire » 199
5.2.1. Competenza strategica e metacompetenza » 199
5.2.2. L'intenzionalità alla base della trasversalità delle competenze » 203
5.2.3. Il modello dell'autogoverno mentale di Sternberg » 205
5.3. Competenza e agire del soggetto in situazione » 208
5.3.1. Agire e riuscire con competenza » 208
5.3.2. Metacognizione e autoregolazione » 210
5.3.3. Le abilità e le strategie metacognitive » 214
5.3.4. Il ruolo delle 'comunità di pratica' » 215
5.3.5. Il valore dell'esperienza » 217
5.3.6. La riflessione sull'esperienza » 219

6. *Human flourishing* e saggezza pratica » 225
6.1. Crescere, maturare e fiorire » 225
6.1.1. *Personal growth* » 225
6.1.2. L'approccio *client/person-centered* di Rogers » 226
6.1.3. Creatività e autorealizzazione nella psicologia umanistica » 228
6.1.4. 'Felicità autentica' e psicologia positiva » 229
6.2. *Eudaimonia* » 231
6.2.1. Educazione e felicità » 231
6.2.2. Bisogni, valori e virtù » 233
6.2.3. La rivisitazione del concetto di *phronesis* » 238
6.2.4. L'approccio psicopedagogico alla saggezza » 240
6.3. Modelli di skills per lo sviluppo personale » 243
6.3.1. Le sette regole per il successo (Covey, 1989) » 243
6.3.2. Competenze emotive (Goleman, 1995) » 245
6.3.3. Artefici del proprio destino (Chinchilla & Moragas, 2007) » 247
6.4. Strumenti per lo sviluppo personale » 250
6.4.1. *Empowerment* » 250
6.4.2. L'orientamento alla valorizzazione » 251
6.4.3. Prendere a modello il successo » 253
6.4.4. Il ruolo del facilitatore per l'acquisizione delle soft skills » 256

6.4.5. La relazione *one-to-one*: counseling, coaching, tutoring, mentoring pag. 259
6.4.6. Il coaching per il governo dell'agire » 262

7. Una tassonomia filosofico-antropologica delle soft skills » 267
7.1. Soft skills nel modello PESO » 267
7.1.1. Introduzione » 267
7.1.2. Soft skills della Politica » 271
7.1.3. Soft skills dell'Etica » 273
7.1.4. Soft skills della Strategia » 276
7.1.5. Soft skills dell'Organizzazione » 281
7.2. Soft skills nei modelli SVoPA, AMCI e IPIR » 284
7.2.1. Le linee oblique dei modelli » 284
7.2.2. SAI (Sapere – Apprendimento – Interpretazione) » 287
7.2.3. VoMP (Volere – Motivazione – Progettazione) » 289
7.2.4. PCI (Potere – Comunicazione – Implementazione) » 292
7.2.5. AIR (Azione – Innovazione – Realizzazione) » 295
7.3. Le macroaree di competenza » 298
7.3.1. Ascolto » 298
7.3.2. Propensione » 299
7.3.3. Condivisione » 300
7.3.4. Generatività » 302

8. Conclusioni » 305
8.1. Soft skills per il governo dell'agire » 305
8.1.2. Un esperimento di psicologia cognitiva » 305
8.1.2. Soft skills *versus* QI » 306
8.1.3. Soft skills e contesto » 308
8.2. Soft skills per il governo dell'agire » 310
8.2.1. Educare all'autonomia » 310
8.2.2. Educare all'eccellenza » 312
8.3. Soft skills come virtù e coaching universitario: la formula della Fondazione Rui » 314
8.3.1. Una premessa concettuale » 314
8.3.2. Strumenti per lo sviluppo delle soft skills » 315
8.3.3. Conoscersi per crescere » 316

9. Appendice » 319
9.1. Alcune metodologie didattiche per le soft skills » 319
9.1.1. Metodologie espositive » 319
9.1.2. Metodologie guidate e attive » 320
9.1.3. Tipologie di apprendimento » 323
9.2. Esempi di metodologie didattiche attive » 323

9.2.1. Insegnamento/apprendimento basato sulla risoluzione di problemi pag. 323
9.2.2. Insegnamento/apprendimento basato su progetti » 325
9.2.3. Training di ascolto attivo » 325
9.2.4. Dialogo » 326
9.2.5. Discussione » 326
9.2.6. Discussione esplorativa » 327
9.2.7. Discussione guidata » 327
9.2.8. Ricevere/Dare feedback » 328
9.2.9. Metodo del caso di studio » 328
9.2.10. *Role playing* » 329
9.2.11. Cooperative learning. Metodo Jigsaw » 330

Bibliografia » 331

Prefazione

di *Cristiano Ciappei*

Il tema delle soft skills, con limiti e potenzialità, rappresenta una riproposizione delle virtù in chiave contemporanea. L'intento di questo lavoro così come la strategia formativa della Fondazione Rui negli ultimi dieci anni, che come presidente attivamente ho sostenuto, è quello di cavalcare questa opportunità inserendo il tema in un approccio in cui un ruolo guida viene assunto dalla sapienza e dalla saggezza. Insomma lo scopo è inserirle nel grande filone sapienziale che secondo chi scrive rappresenta il meglio che ogni cultura umana ha elaborato sull'arte di vivere. Un approccio non normativo, ma esortativo; non descrittivo, ma interpretativo; non positivistico, ma realista.

In questo senso, l'opera si rivolge prima che allo studioso, all'imprenditore, al politico, all'uomo d'azione, al padre di famiglia e alla donna nei suoi molteplici ruoli o semplicemente a chi abbia l'ambizione e la voglia di cimentarsi nel tentativo di governare, almeno in parte, il senso della propria esistenza… che poi è la vera impresa che tutti accomuna.

In generale, l'approccio qui sostenuto alle soft skills propone un atteggiamento proattivo nei confronti della propria esistenza e del contesto sociale di riferimento, che si caratterizza per l'immergersi nel mondo, nell'accettare le sue sfide, nel giocare con le sue regole 'informatizzandolo' dal di dentro, come suggerisce l'analogia col termine *software*. Un tale tipo di atteggiamento viene imputato alla psicologia positiva, qui si preferisce chiamarlo sapienziale volendo dargli qualche migliaio di anni di autorità in più nel dire qualcosa sull'esperienza umana.

Chi vive ogni tanto e anche solo con un po' di sapienza riesce a emergere liberandosi dai condizionamenti del contingente per sfidare se stesso, il mondo e soprattutto il proprio quotidiano in una gara al miglioramento, alla scoperta di sempre nuove potenzialità, al raggiungimento di nuove mete. Una gara che si traduce in una vita intensa ed emozionante. Se una tale esperienza è illuminata anche da una spiritualià, o almeno da un senso etico, arricchisce, prima del portafoglio, il vissuto di chi la intraprende e delle persone

che hanno la fortuna di incontrare un tale agente-senziente: collaboratori o competitori che siano.

Tutto ciò evidenzia la necessità di un approccio a tutto tondo sulle problematiche di governo non tecnico dell'agire. Un approccio che richiede una teoria generale del governo, un approccio in cui un ruolo guida viene assunto dalla sapienza e dalla saggezza. Una soft skill per tutto questo, almeno nelle intenzioni, sapienziale che si specifica nei caratteri esistenziali, ermeneutici, pragmatici che vengono declinati secondo le linee guida della certezza dell'incertezza e del realismo della realtà per arrivare a definirla come:

ogni abilità abituale non tecnica che tenta, attraverso la proposizione di determinate condotte, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione e dei suoi prodromi, con l'intento di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità atte a modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo e dell'altrui esistere.

Rimandiamo ad altro lavoro i contesti ad alta intensità di azione. Quelli in cui si riscontrano alcune peculiari caratteristiche tra cui: un complesso di azioni strettamente coordinate; un impiego di risorse e capacità al limite del loro potenziale; una forte interazione con altri agenti con alta possibilità di competizione, opportunismo o inganno; una non conoscenza o una notevole ambiguità/aleatorietà di eventi o di rapporti causali antecedenti o concomitanti; una notevole incertezza degli esiti che può però essere governata, ma solo in parte. Certamente non tutte le citate caratteristiche devono sussistere contemporaneamente, a volte ne basta una sola per avvertire la tensione dell'arduo. I contesti tipici sono quelli dell'impresa (e del lavoro), della guerra, della politica, del gioco (anche sportivo) e dell'amore. In tali contesti le soft skills, tra l'altro, sono: coraggio, innovazione, leadership, assunzione e attribuzione del rischio con relativa responsabilità, prontezza, tensione alla valorizzazione del non esperito.

I contenuti della parte scritta da me sono la riproposizione con modifiche e adattamenti di materiale elaborato tra il 1990 e il 2003 sulle abilità e competenze imprenditoriali, la parte di Maria Cinque è originale.

Introduzione

di *Cristiano Ciappei*

In una visione pessimista si potrebbe dire che le soft skills sono virtù a cui è stato tolto il collegamento al bene. Il resto di questa sottrazione sarebbe sola *prestanza* quasi priva di altri valori morali. Infatti, la virtù è un'abilità abituale (abito) a far bene il bene, mentre, parallelamente, la soft skill potrebbe essere definita con un'abilità abituale a far bene *tout court*. Un far bene purtroppo separato, in molti contributi teorici, dai valori implicati. Di qui il nostro impegno a reinserire il bene nel concetto di soft skills e nell'interpretarle reinserite nel millenario filone delle virtù.

Forzando un titolo di MacIntyre (1988) si potrebbe dire: 'dopo la virtù' le soft skills. Usando invece la Nussbaum (2011) si può dire che soft skills: 'sviluppo di capacità'. In particolare si ritiene che la Nussbaum, insieme a Sen, abbia dato un contributo teorico decisivo a generare quel clima culturale in cui sono poi fiorite le visioni su queste abilità. L'autrice dopo aver tentato di tornare alle antiche culture greche e romane, infondendo così nella cultura contemporanea un influsso umanizzante, si è infatti concentrata sul ruolo emancipante delle capacità.

L'interpretazione negativa che nel testo si vuol evitare, anzi di esorcizzare, evidenzia però un dato residuale fondamentale: la virtù, o meglio, la 'non più virtù' privata della necessità di agire per il bene, non si riduce a una tecnica, rimane radicata all'interiorità dell'agente e alla relazionalità dell'umano. L'abilità dopo la virtù rimane vicina al *soft* dello *pneuma* e della *psiche*, non diviene l'*hard* del *soma* e della *physis* (che comunque non vanno denigrati, ma anzi rivalutati). Rimangono connesse alla generazione di senso di un agire che è già relazionale nell'interiorità di ogni senziente, ancor prima che si confronti con l'altro e con gli altri. Altra differenza con le virtù può essere rintracciata con la diversa centratura della saggezza pratica (*phronesis*, prudenza) che nelle virtù è più focalizzata sul giudizio, mentre nelle soft skills sulla categoria dell'uso. Tutto ciò evidenzia la necessità di un approccio a tutto tondo sulle problematiche connesse alle soft skills, un approccio che richiede una teoria generale dell'agire e del suo governo.

A queste problematiche si cercherà di dare parziale risposta con un approccio sapienziale al governo dell'agire che si specifica nei caratteri esistenziali, ermeneutici, pragmatici che vengono declinati secondo le linee guida della certezza dell'incertezza e del realismo della realtà.

L'idea di soft skills si colloca in una riscoperta del ruolo centrale dell'umano e del suo agire che recupera spazio rispetto ai sistemi e al loro funzionamento. Una riscoperta che è stata in questa introduzione estrapolata reinterpretando soprattutto i pensieri di MacIntyre e di Bubner. In termini riduzionisti le soft skills rappresentano una raffigurazione un po' divulgativa, un po' post-modernizzata e molto anestetizzata delle virtù. In termini più positivi rappresentano il tentativo di rivitalizzare un tema con un nuovo nome. Qui si ritiene che siano la reazione ad un eccesso di pensiero fondato sulla cogenza del dovere, sulla necessità delle regole, sul funzionamento della tecnica, sulla asetticità della interazione standardizzata. Pur giudicando improponibile l'abbandono della logica di un ordinamento (delle società, delle relazioni personali e della natura), siamo con coloro che non ritengono la sola necessità, anche in ambito morale, garanzia di una completezza di vita, ottenibile invece attraverso il riferimento alla libertà insita nelle virtù.

La proposta è quindi di integrare nelle soft skills il vincolo con la possibilità. Integrare cioè *la moralità cogente del dovere e dei principi*, la processualità organizzativa dell'interazione sistemica, la funzionalità tecnologica e medica del determinismo naturale, con *la libertà morale di un agire emancipato nel carattere, con la creatività che trasforma la minaccia in opportunità, con l'intraprendenza che gioca col possibile per forgiarlo in divenire apprezzabile.*

La varietà e soprattutto la variabilità degli usi e dei costumi non sopprimono l'aspirazione alla vita buona, ma il substrato normativo che la definisce risulta assai più complesso e non di immediata comprensione anche da persone di buona volontà. Tanto più la tecnologia standardizza le regole, i processi e in definitiva la vita, quanto più lo spirito della vita buona sfugge da un ordine precostituito. È come se quasi tutta la capacità ordinatrice dell'umano fosse assorbita dalla logica sistemica e tecnologica della post-modernità e ne rimanesse ben poca per l'interiorità.

Il problema è che questa aspirazione di vita che viene scagliata sul proprio futuro (*telos*) non è qualcosa di astratto, ma è definibile *storicamente*, ponendo la definizione di virtù in relazione a tre categorie: la *pratica*, l'*unicità della vita*, la *tradizione*. Attualmente nei valori correnti: la pratica viene rafforzata; dell'unità si coglie l'aspetto di unicità e meno quello di coerenza; la tradizione viene soppiantata dall'innovazione. In particolare, pur in presenza di predisposizioni genetiche e pre o neo-natali, non si acquisiscono soft skills per nascita, ma si è in grado di svilupparle attraverso la realizzazione e applicazione continua e reiterata nel tempo della stessa azione a cui è riconosciuta una certa qualità positiva. La natura è potenzialmente il fondamento delle soft skills, come delle virtù, ma affinché esse diventino effettive,

sono necessari: *l'esercizio continuo, l'impegno costante, la consapevolezza nella scelta.*

Non si ritiene che ciò comporti la scomparsa della vita buona come *telos*, anche normativo, ma pare che questo si sia collocato a un livello molto più elevato di principi non solo a quelli della *polis* greca, ma anche a quelli di una società sacrale di solo un secolo fa. Una rispondenza ad un progetto interiore che però è personale e sempre meno guidato da una tradizione sociale che lo mediava. L'elemento normativo deve allora rifarsi ai principi primi della profonda natura umana, che rimane sempre la stessa, superando il relativismo di usi e costumi che storicamente gli esprimono.

Se ciò, da un lato, apre a un'autenticità più profonda, rischia però di fare infiniti morti e feriti sul fronte della vita buona. Da sempre l'autentica e consapevole risposta a una profonda vocazione personale è roba da eletti, ma almeno le società tradizionali, più o meno sacrali, offrivano percorsi codificati che garantivano una vita sufficientemente buona alla gran parte della popolazione.

Ora invece il mix di ordinario e straordinario nell'agire si è modificato richiedendo, quando va bene, sempre più *gnome* (virtù del discernimento nei casi straordinari) o, quando va male, sempre più flessibilità a già lasche maglie normative. Di fronte a questo stato di fatto le teorie delle competenze preferiscono espressioni moralmente agnostiche. Da qui, a parere di chi scrive, il termine soft skills. Prendendo atto che le virtù hanno cessato di essere normative e sono divenute esecutive, i teorici del comportamento organizzativo hanno cominciato a chiamarle in modo diverso e più accettabile anche da un'impostazione laicista. Quel che preoccupa è che così facendo le virtù a questi sottese divengono deficitarie non solo dal punto di vista deontologico (norme), ma anche da quello assiologico (valori).

Le virtù divenendo soft skills sono liberate da un eccesso di moralismo che le ha avvolte nei secoli fino a sminuirle, sino a ridurle a dovere della norma. Ora, però, rischiano anche di perdere quella sensibilità al valore che le ridurrebbe solo a una forma di pragmatismo. Una tale eventualità le inaridirebbe e le snaturerebbe facendole divenire sterile ossequio alla nuova legge della *performance* imperante. Le soft skills, come le virtù di MacIntyre, arrivano più lontano della norma. Ottengono una gittata maggiore perché sostengono le pratiche collaborative per la soddisfazione dei bisogni umani, a patto che continuino a valorizzare il valorizzabile tra tradizione e innovazione.

Per certi versi la prestanza sottesa alle soft skills assomiglia più alle *aretai* di Omero che non a quelle di Aristotele. Nei poemi omerici *la virtù è una qualità che consente a qualcuno di fare in modo esemplare ciò che è richiesto dal suo ruolo sociale (status)*, compresa la *valenza fisica* per far strage dei nemici, in Aristotele invece le virtù sono accessibili all'uomo in quanto tale (meglio se filo-sopho) e non tanto in relazione al ruolo sociale ricoperto. In certe impostazioni, soft skill è una qualità che consente a qualcuno di raggiungere la *performance* richiesta dal suo ruolo organizza-

tivo, ma in quasi tutte è una prestanza che consente una prestazione, una *performance*.

Alla luce di quanto detto una soft skill è quindi: *una qualità umana acquisita il cui possesso ed esercizio tende a permettere di raggiungere quelle performance richieste dal contesto e la cui mancanza impedisce effettivamente di sortire esiti apprezzabili quale che sia il livello di comunque necessarie capacità tecniche possedute dall'agente.*

La soft skill è quindi una prestanza, una capacità di realizzare le proprie intenzioni mettendola in pratica con abilità che non comportino l'uso di tecniche o comunque di saperi deterministici. Sono quindi delle abilità prassiche e pragmatiche e non strettamente poietiche sono infatti considerate elemento fondamentale di un agire con criterio, con *la ragione acuta, con intelligenza emotiva, con interpretazione corretta, con forte e non ottusa determinazione, con un giudizio atto a valutare le situazioni percependo il mutamento di circostanze rilevanti.*

Ma allora come distinguere tra *soft-skill* e *hard-skill*? Qui si sostiene che la differenza si trovi nel tipo di saper-fare esperienziale che viene applicato al caso concreto. Tanto più questo sapere genera senso che si riflette sugli agenti coinvolti, tanto più è strettamente contestuale e non immediatamente trasmissibile, tanto più si fa carico di un'aleatorietà esistenziale degli esiti, quanto più la competenza sarà *soft*. Invece tanto più questo sapere genera un funzionamento in condizioni date, tanto più si incorpora in un prodotto o servizio, tanto più è standardizzabile e trasmissibile, tanto più presenta un meccanicismo anche probabilistico, quanto più la competenza sarà *hard*. Insomma la soft skill è guidata da una massima di esperienza che ricorda la prassi, mentre la hard skill è guidata da una regola tecnica che richiama la poiesi.

La massima di esperienza è una proposizione che nasce dall'elaborazione di un vissuto, individuale o collettivo, che viene riversato in un succinto sunto linguistico. Come viene argomentato qui appresso la massima si presenta come *fattispecie di governo dell'agire in grado di ordinare e orientare soggettivamente l'azione*. Un enunciato che può anche prendere la forma di un proverbio o di detto sapienziale, ma che nella normalità dei casi si forma nel vissuto quotidiano ed è relativo ad ogni tipo di comportamento dall'agire su questioni fondamentali alle piccole cose di ogni giorno. Ad esempio "mi alzo presto la mattina" o "mi lavo bene non appena mi alzo" sono massime di esperienza che in forma constatativa indicano la fatticità di comportamenti legati a valori e a risultati voluti. Analoghi sono proverbi del tipo "il mattino ha l'oro in bocca" che evidenzia sia valori connessi alla laboriosità, all'uso del tempo e dei tempi, sia scopi di efficacia e di efficienza dell'azione. Un'organizzazione, volendo accumulare sapienza tra le generazioni, ha adottato la prassi delle *note di esperienza*. Ogni membro che ritiene di aver avuto un insegnamento di una certa importanza da ciò che ha fatto o gli è capitato scrive una nota. Il tenore è all'incirca il seguente: "non si va ad un appun-

tamento importante in bicicletta perché si arriva tutti sudati, non si fa una bella figura, non ci si sente a posto con noi stessi e quindi si è poco efficaci nel comunicare". Tale pratica, forse oggi un po' troppo desueta anche nelle migliori famiglie, favorisce l'apprendimento del senso dell'esperienza e se tali note venissero catalogate e rielaborate potrebbero davvero rappresentare i libri sapienziali di quella organizzazione.

Solo apparentemente la massima di esperienza si contrappone alla norma. Certo funzionano in modo diverso e per situazioni diverse, ma entrambe rispondono a un *logos* che informa la realtà e l'interazione umana. Se si usano solo norme si rischia di non viverne la *ratio*; se si usano solo massime si rischia di far troppa fatica nel discernere cosa fare.

Kant offre un contributo molto interessante al concetto di massima, al quale, in parte, si è ispirata la trattazione nel testo. In particolare chiama la massima la regola soggettiva secondo la quale il soggetto agisce ed anche "la massima determina per il giudizio il caso che sta sotto la regola" (Kant, 1970, p. 79, p. 611 e ss.). Ma a differenza dell'autore, qui, non si deriva dalle massime un imperativo ipotetico in quanto le massime sembrano sfuggire al semplice schema di causa-effetto (se-allora) alla base dell'assunzione da parte della ragione della validità del fine e dell'efficacia del mezzo, sia allo schema di 'eteronomia interna' di stampo normativo che implica il volere e l'esecuzione dell'azione dopo che si è formato l'imperativo ipotetico.

Le massime sembrano presentare le seguenti caratteristiche che le differenziano da norme, regole tecniche e obiettivi: a) hanno validità soggettiva per l'attore che se le pone o le accetta; b) la loro violazione non è sanzionata da una autorità; c) si riferiscono ai contenuti di un'azione svolta da un soggetto concreto; d) realizzano una regolazione dei valori e delle finalità dell'azione in contesti concreti; e) sono suscettibili di una proiezione prospettica diventando un proposito di prassi; f) sono forme di governo fattuale dell'azione; g) sono il mattone fondamentale con cui si costruiscono le strategie e le politche. Insomma le massime rifuggono la 'dogmatica' tipica del diritto e di certe morali.

La massima non esiste in se, ma si costituisce solo con la sua effettività per il soggetto che se la è posta o la ha accettata (il concetto di massima di esperienza nella sua effettività ricorda il concetto tomistico di abitus). Una massima perde la sua validità se costantemente violata da un soggetto e, per lui, questa cessa di esistere. Le massime, a differenza delle norme, si abrogano per desuetudine (Bubner, 1985, *passim*).

Ciò nonostante la massima non è solo uno strumento di auto-regolazione dell'azione, ma anche uno strumento per la sua interpretazione da parte di un osservatore. Infatti, se le azioni sono ordinate e orientate da massime è anche logico che l'osservatore ne presupponga l'esistenza e tenti di formularle per comprendere o spiegare l'azione oggetto di interpretazione.

Le massime, sempre a differenza delle norme, non sono espressione di una eteronomia autoritativa ed a differenza delle leggi naturali, non si rife-

riscono ad una ontologia necessitata, ma valgono solo se le si accetta. Sono intrinsecamente un atto di autonomia: un auto-vincolarsi che il soggetto interpreta come una opportunità di generare una auto-regolazione delle sue attività per realizzare certe possibilità e non altre.

L'osservazione della massima è lasciata alla prudente autonomia del soggetto, la sua mancata osservazione può comportare una sanzione indiretta dal negativo corso della vita consequenziale alla sua violazione. Il rischio di 'trovarsi male' è l'eventuale sanzione, non a caso riflessiva, connessa alla non applicazione di una massima di esperienza: per così dire *"chi è causa del suo mal pianga se stesso"*.

La forma linguistica con un cui viene generalmente auto-espressa è quella della constatazione che descrive un comportamento nel suo *"id quod plerunque accidit"*, nel modo cioè in cui vanno normalmente (ma non necessariamente) le cose, gli accadimenti, il mondo.

Ciò nonostante a volte esse contengono avvertimenti normativi, o si esprimono sotto forma di regole, ma, in quanto massime, auspicano di essere osservate e meditate nel vissuto del destinatario e solo per il bene che questi si è auto-selezionato. La massima anche quando espressa in proposizione linguistica di comando non impone, esorta. Un'esortazione all'azione conforme ai suoi contenuti e come tale simile a certe norme programmatiche di alcune carte costituzionali che esprimono esortazioni di principio e non cogenza di comportamento. Il suo campo di applicazione non ben delimitato, che si presta facilmente all'applicazione analogica o addirittura allegorica, ma soprattutto il mancato rispetto di una massima non costituisce un illecito sanzionato da un'autorità. In tal senso si può affermare che la massima è una forma di regolazione né normativa, né esclusivamente teleologica dell'azione.

In analogia con la regola tecnica la massima ha la concretezza di un'*istruzione per l'uso*, ma ne differisce profondamente perché manca di una determinata successione di azioni che garantiscono il risultato (in senso metaforico si potrebbe quasi dire un'istruzione per un buon 'uso' della vita).

Nella massima, pur rappresentando una *determinazione di ordine simbolico* che delimita i possibili corsi di azione, non vi si ritrovano quel rigore e quella rigidità proprie di ogni norma o regola, né si ritrova quella determinazione teleologica tipica dell'obiettivo. Il residuo spazio di indeterminazione può essere opportunamente colmato dalla situazione concreta. Perciò è una forma di regolazione 'aperta' alla complessità del senso e dell'azione. In tal modo la massima contempera due diverse esigenze: la riduzione della complessità del contesto; il mantenimento di una certa complessità del vissuto.

Per orientare e ordinare creativamente l'azione è infatti necessario che la complessità venga ridotta, ma non del tutto soppressa. Se da un lato l'eccesso di complessità del contesto blocca l'azione, d'altro canto la sua eccessiva riduzione, tipica delle norme, delle regole tecniche e degli obiettivi, la banalizza rendendola inidonea ad affermare l'autonomia dell'agente da quell'ambiente da cui si vuol emancipare.

Grazie a tale relativa indeterminazione la sua applicazione implica sempre una riflessione sui valori in questa contenuti e sugli scopi a cui tende e quindi l'adesione ad una massima è, almeno in potenza, suscettibile di esiti non banali e incrementativi dell'autonomia dell'agente.

La massima contiene un condensato di saggezza pratica, a volte addirittura spicciola e valida solo per chi se la è formulata, che è centrata sui contenuti stessi dell'agire. Un tale riferimento la rende idonea a collegare valori e scopi con le modalità di un comportamento che si concretizza di fronte all'agente. Ogni agente, individuale o collettivo che sia, possiede una quantità sterminata di massime, la maggior parte assai banali, l'idea che viene sviluppata in seguito è che il governo sia un'emergenza di significati derivante dall'organizzazione di tali massime con altri elementi.

La massima esperienza può in un certo qual senso essere proiettata nel futuro comportamento del soggetto. Ma la massima deve la sua esistenza alla sua effettività pertanto fino a che non è adottata nell'azione rimane un proposito. Il proposito è un progetto di azione che si riferisce alla prassi e non ad un singolo evento o a un determinato momento. Il proposito si differenzia dall'obiettivo per la sua relativa indeterminatezza che permette di mediare tra l'eccesso e il difetto di complessità, tra scopi e valori.

La regolazione dell'azione avviene, tra l'altro, attraverso scopi, valori, norme, regole tecniche, obiettivi e massime. Forme tutte che concorrono a dare un senso all'azione e quindi a definirne il suo governo.

Tra tali forme di regolazione assume un *prius* la massima di esperienza in quanto è con questa che si forma liberamente il governo dell'agire attraverso una 'aperta' determinazione dell'ordinamento (dai valori) da realizzare e dell'orientamento (agli scopi) da perseguire nelle mutevoli contingenze che un contesto complesso genera e rigenera in continuazione.

Sembra di aver dimostrato: 1) che la massima realizza una regolazione soggettiva dell'azione attraverso la definizione dei contenuti e l'indicazione dei valori e degli scopi di riferimento; 2) che il senso dell'azione si genera soprattutto nelle massime che il soggetto si auto-produce o si auto-seleziona attraverso una riflessione sull'esperienza vissuta; 3) che queste sono, se valide, almeno potenzialmente in grado di regolare i livelli di complessità interni ed esterni.

Si può allora concludere su come siano proprio le massime a costituire i mattoni con cui è costruito il governo dell'azione ed in particolare l'agire pragmatico. In tal senso: *"Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere"*. Anche su questo aforisma di anonimo fiorentino si propone una filosofia dell'azione per persone alla ricerca di una soft skill (sapere, volere, potere relazionale) che supporti un successo sostenibile. Un successo esistenzialmente connotato, che sia fonte di ricchezza e di emancipazione personale per chi lo vive, per le persone coinvolte e per tutto il contesto di riferimento.

In tale aforisma, 'impresa' indica l'azione ardua che, come ogni vocazione autentica, è difficile nell'accettarsi, faticosa nel percorrersi, incerta nel compiersi. Il "per pur piccola che sia" evidenzia come questa azione possa essere anche inserita in una quotidianità non banale. Non tutte le azioni sono ardue, anche se tutte sembrano soggette alla possibilità di non compiersi. Se consideriamo statisticamente le azioni compiute non si può non concordare con l'assunto che "il fallire le intenzioni è necessariamente un'insolita eccezione" (Anscombe, 1976, p. 87). Ma se consideriamo non tanto l'effetto che si produce nel mondo, ma quello che si produce nella propria interiorità si evidenzia come il compiersi della pienezza di qualsivoglia agire sia letteralmente un impresa, se non un mezzo miracolo. Non sia cioè da considerarsi quasi scontato, a meno di non evidenziare un po' ipocritamente solo l'intenzione di partecipare e non quella di vincere il senso profondo del proprio esserci. A dispetto della citata statistica sulla efficacia delle proprie intenzioni, le azioni, soprattutto le più piccole, possono considerarsi banali solo in relazione alla modalità/intensità con cui vengono vissute.

Qui si suggerisce l'idea che ogni vita "per pur piccola che sia", sia una grande impresa. Beati coloro che, con più o meno merito e sicuramente con tanta grazia e un po' di fortuna, riescono a concludere una buona vita, ma con Branduardi, in questo caso vero Angelo, si sostiene: *"com'è difficile catturare la vita, non disprezzate chi non ce la fa"*.