

Il bilancio delle competenze

Introduzione

Il bilancio delle competenze è una pratica di accompagnamento alla scelta che solo da alcuni anni è presente nel contesto italiano.

La realizzazione di percorsi di bilancio è avvenuta in modo abbastanza eclettico all'interno degli spazi concessi, nelle diverse regioni.

La definizione dei termini del discorso costituisce un elemento fondamentale per la realizzazione di prassi positive, soprattutto quando si intende costruire uno strumento utile per comprendere ed agire.

1.1 Il bilancio delle competenze: definizioni

Dall'esperienza in aula si è potuto rilevare il significato prevalente attribuito dalle persone al bilancio delle competenze e gli stereotipi culturali legati a questo percorso.

L'idea prevalente è che il bilancio di competenze sia sostanzialmente la valutazione di quello che una persona sa fare e di quello che una persona è. La gente tende a percepire il Bilancio come valutazione e giudizio, non solo di conoscenze, ma anche di caratteristiche di personalità; così inteso esso andrebbe a toccare la dimensione più intima e personale di un individuo. Ne derivano, pertanto, resistenze e auto limitazioni.

Il Bilancio di Competenze (di seguito BdC) ha invece un significato diverso, che è possibile esplorare a partire dall'analisi dei termini specifici che lo costituiscono.

La nozione di bilancio è tratta dalla scienza delle finanze: con questo termine si rappresenta la tavola riassuntiva dell'inventario e della contabilità di un'impresa.

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Il bilancio fornisce un'immagine della situazione finanziaria, è quindi una sorta di risultato globale che i dirigenti utilizzano per favorire lo sviluppo dell'azienda stessa (Formation Professionnelle Continue, 1990).

La competenza è definita, invece, "...*caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente nell'assolvimento di un ruolo o di una situazione definibile e misurabile secondo un criterio prestabilito...*" (Spencer e Spencer, 1995).

La competenza è un costrutto complesso in quanto multi-determinato da:

- Conoscenze ed esperienze
- Attitudini;
- Capacità;
- Motivazioni, atteggiamenti, auto-efficacia;

La competenza esiste in relazione al contesto sociale nel quale è inserito l'individuo e, nello specifico, al contesto professionale nel quale egli vive quotidianamente.

Nel quadro delle definizioni analizzate la criticità maggiore riguarda il significato di bilancio: l'inevitabile connotazione di valutazione e misurazione rende controversa la finalità e la metodologia di questo processo.

Proprio per l'uso di questo termine, spesso, il Bilancio delle Competenze è soggetto ad incomprensioni ed è percepito dagli utenti come processo volto alla determinazione quantitativa di un qualcosa, una valutazione, un giudizio.

Essere oggetto di valutazione produce sentimenti d'ansia che bloccano il pensiero e impediscono l'espressione di sé. Quante volte ci è capitato, da adulti, in una situazione d'esame, di riprovare emozioni e paure che pensavamo di aver ormai lasciato ai tempi della scuola. Il Bilancio delle competenze, per gli obiettivi che persegue, non può avere questa connotazione. Ma cos'è il bilancio di competenze e quali sono gli obiettivi?

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Nella definizione classica, il bilancio di competenze è un intervento formativo ed educativo fortemente centrato sulla persona, si avvale di una metodologia mirata all'attivazione delle risorse personali dell'individuo e, più che valutazione, esso è auto-valutazione operata dal soggetto stesso. E' processo formativo ed educativo, perché produce un cambiamento. E' auto valutazione, perché ha come obiettivo l'interiorizzazione e l'espressione del cambiamento.

Il Bdc in Francia è definito: *"...insieme di azioni che hanno l'obiettivo di consentire ai lavoratori di realizzare le proprie competenze professionali e personali, così come le proprie attitudini e motivazioni, allo scopo di definire un progetto professionale e, ove necessario, un progetto di formazione..."*

V.Sarchielli e C.Ruffini (2001) ne danno una definizione più specifica: *" Il Bilancio delle competenze può essere considerato luogo e tempo, nel quale e attraverso il quale il soggetto ha l'occasione di sviluppare una maggiore conoscenza di sé e una maggiore conoscenza dei contesti sociali e organizzativi nei quali è inserito e contestualmente ha la possibilità di negoziare, in primo luogo con se stesso, un progetto di sviluppo realistico di crescita personale e socio professionale."* Questa definizione rende il senso pieno del bilancio di competenze come spazio e tempo dedicato e legittimato alla conoscenza, allo sviluppo e alla valorizzazione di sé; esplicita le ragioni per cui le persone dovrebbero chiedere un bilancio e gli esperti attuarlo.

E' chiaro che, in questa ottica, la realizzazione del Bdc richiede un'esplicita partecipazione dell'individuo; occorre, infatti che si attivino processi di conoscenza, di definizione e di scelta.

La partecipazione va costruita, sviluppata e motivata dall'esperto e vedremo, nella parte dedicata, in che modo.

Ritornando al bilancio esso è, dunque, processo che comincia con la guida del consulente, ma che continua tutta la vita come atteggiamento e approccio alla realtà sociale e personale.

BILANCIO DI COMPETENZE

PRESUPPOSTI

- Tutti gli individui hanno risorse personali e queste possono essere investite in progetti di vita;
- La consapevolezza, le conoscenze e le potenziali risorse sono mezzi essenziali attraverso i quali l'individuo può appropriarsi del proprio futuro;
- La raccolta delle prove che attestano e riconoscono queste risorse favorisce la loro mobilitazione per la realizzazione di progetti di azione.

Le dimensioni che sono oggetto di analisi e auto-analisi sono:

1. Autostima;
2. Sicurezza;
3. Pensiero strategico;
4. Comunicazione di sé;
5. Presa di decisione;
6. Locus of control.

Queste dimensioni della personalità costituiscono gli elementi energetici attraverso cui si può gestire il cambiamento, sicuramente nella prospettiva occupazionale, ma in generale nella vita per affrontare difficoltà e decisioni

che inevitabilmente troviamo lungo la strada.

La conoscenza di sé determina consapevolezza e la consapevolezza consente alle persone di affrontare al meglio il presente e il futuro.

La tabella che segue sintetizza le differenze presenti tra il contesto tipico di applicazione del Bdc e il contesto di formazione:

Contesti professionali -Modello francese-	Contesto formativi
<i>Il Bilancio di competenze è:</i>	<i>Il Bilancio di competenze è:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Supporto all'interno di percorsi professionali;	<ul style="list-style-type: none">• Supporto all'interno di processi formativi;
<ul style="list-style-type: none">• Richiesto dal lavoratore;	<ul style="list-style-type: none">• Inserito in un percorso di formazione e finalizzato all'acquisizione di competenze specifiche;
<ul style="list-style-type: none">• Attività individuale con esperto;	<ul style="list-style-type: none">• Attività in aula;
<ul style="list-style-type: none">• Il tempo è stabilito in base alle necessità;	<ul style="list-style-type: none">• Ore stabilite da progetto;

1.2 L'utente

Secondo la costituzione italiana, l'età adulta inizia al compimento del diciottesimo anno d'età. L'essere adulti oltre che una condizione sociale, è un sentire, un percepire ed agire che si costituisce con il tempo e attraverso un processo di negoziazione continua tra il sé e gli altri, i contesti, la società e la cultura di appartenenza.

Al di là delle specifiche soggettive di ogni esperienza di vita, negli ultimi anni la psicologia si è occupata dell'età adulta, portatrice di bisogni particolari e all'interno di essa ha individuato delle fasce di evoluzione specifiche.

Conoscere le peculiarità dell'età adulta e come la persona possa evolvere pone il consulente di bilancio e gli esperti che agiscono nella formazione adulta, nella condizione di poter agire seguendo una teoria e all'interna di essa stabilire linee di azione. Contemplare le richieste che la società pone al soggetto adulto all'interno della propria teoria di riferimento, significa per il consulente fornirsi degli strumenti concettuali necessari per realizzare un intervento mirato.

In passato si riteneva che ci fossero evoluzioni significative nell'identità dell'individuo solo nel periodo compreso dalla nascita fino alla post adolescenza e l'inizio dell'età adulta.

In realtà l'evoluzione e il cambiamento sono concetti che riguardano, in modo diverso, tutta la vita dell'individuo.

Per quello che ci riguarda oggetto d'interesse sono i cambiamenti determinati dalle richieste sociali e dal modo attraverso cui l'individuo crea delle soluzioni efficaci.

L'età adulta può essere suddivisa in quattro periodi/fasce critiche in cui si è registrata la presenza di cambiamenti importanti.

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

In ognuna si registrano cambiamenti personali determinati dall'incontro tra il sé e le richieste sociali.

Gran parte dei mutamenti generano nell'individuo ristrutturazioni dell'identità sociale ovvero del modo di percepirsi rispetto agli altri in generale.

Nelle tabelle riportate di seguito sono schematizzati i mutamenti dell'individuo adulto in relazione alle richieste sociali.

Età adulta: 18-32 anni

<div style="text-align: right;">Sociale</div> <div style="text-align: left;">Età</div>	Occupazione e carriera	Famiglia	Vita sociale	Tempo libero	Evoluzione personale
Età 18- 24 “Inizio dell’età adulta”	Scegliere un settore professionale; Apprendere abilità necessarie per il lavoro; Trovare un lavoro o fare una scelta universitaria ; Fare colloqui di lavoro.	Rendersi autonomia dalla famiglia ; Abituarsi a prendere decisioni autonomamente; Immaginarsi in un discorso di famiglia autonoma.	Informarsi sulle risorse della comunità; Apprendere come chiedere aiuto; Tenersi aggiornati; Assumere responsabilità sociale e politica.	Trovare nuovi amici ; Pianificare in modo diverso il proprio tempo; Individuare aree di interesse.	Sviluppare le proprie capacità comunicative; Sviluppare la capacità di risolvere problemi, di prendere decisioni; Trovare la propria identità sociale; Scoprire le proprie attitudini; Imparare ad essere autonomo.
Età 25-32 “Età adulta”	Ingresso nel mondo del lavoro; Socializzazione lavorativa; Riuscita professionale; Cambiare lavoro.	Matrimonio; Nascita dei figli; Crescere i figli; Risolvere problemi familiari; Mandare avanti una casa; Gestire i propri soldi;	Agire nella comunità; Utilizzare le risorse della comunità; Apprendere come esercitare influenza; Avere rapporti con la scuola e con insegnanti ; Tenersi aggiornati.	Pianificare il tempo in funzione del lavoro e della famiglia;	Migliorare le proprie capacità comunicative; Prendere decisioni migliori; Chiarire i propri valori; Affrontare conflitti e risolvere problemi; Capire se stessi; Ridefinire la propria identità sociale.

Maturità: 33-oltre 60 anni.

Sociale Età	Occupazione e carriera	Famiglia	Vita sociale	Tempo libero	Evoluzione personale
Età 33-60 “Maturità”	Apprendere abilità di lavoro avanzate; Sovrintendere ad altre persone; Cambiare carriera; Affrontare la disoccupazione; Fare progetti per le persone ; Fare una seconda carriera (madri).	Aiutare i figli a diventare adulti; Lasciare andare i propri figli; Provvedere ai genitori che invecchiano; Fare progetti futuri	Assumersi più responsabilità sociali ; Assumere ruoli direttivi; Lavorare per il benessere degli altri ; Impegnarsi in politica.	Allargare i propri interessi culturali; Apprendere nuove abilità di divertimento; Programmare nuove attività di divertimento per due.	Trovare nuovi interessi; Evitare la routine ; Compensare i mutamenti fisiologici; Affrontare il cambiamento; Sviluppare una flessibilità emotiva; Imparare ad affrontare crisi; Sviluppare una prospettiva temporale realistica.
Età oltre 60 “Tarda Maturità”	Adattarsi alla pensione; Trovare nuove modalità per rendersi utili.	Stabilire nuovi modi di vita; Adattarsi alla morte dei coniugi; Rapportarsi con i nipoti / Stabilire nuove relazioni intime.	Trovare spazi d’azione sociale	Apprendere nuove abilità di divertimento/ Crearsi nuovi spazi d’interesse ludico e culturale; Mantenere contatti con il lavoro.	Sviluppare abilità compensatorie al decadimento fisico/ Riesaminare i propri valori / Restare orientati verso il futuro / Mantenere il morale alto /Mantenere la propria curiosità /Trovare un nuovo senso di identità / Sviluppare una nuova prospettiva temporale

Le fasi di sviluppo adulto, attraverso l'individuazione dei bisogni emergenti e degli aggiustamenti individuali, consentono di dare una ragione alle scelte operate in un contesto di formazione.

La variabile età costituisce un elemento fondamentale per un criterio di differenziazione.

Lo è in quanto, nel passaggio del tempo, l'individuo crea la sua dimensione personale, costruisce la sua identità e diventa soggetto agente consapevole e finalizzato ad obiettivi.

1.3 Il processo

Il bilancio delle competenze si fonda sulla relazione consulenziale che si connota in modi peculiari secondo le tappe del processo in cui si esplica. L'intero processo di bilancio può essere suddiviso in tre fasi:

1. Accoglienza e motivazione;
2. Analisi delle esperienze di vita;
3. Sintesi;

I. Fase "Accoglienza e motivazione"

Finalità:

- Fornire le informazioni per permettere agli utenti di aderire al

- bilancio.
- Favorire l'autonomia.

In questa fase le azioni del consulente saranno mirate a creare il terreno condiviso del percorso da realizzare.

Si tratta di costruire il patto psicologico che per il consulente significa:

- Definire gli obiettivi e gli strumenti utilizzati sottolineando la praticità e la spendibilità dei risultati;
- Definire il ruolo del partecipante che deve essere attivo e responsabile in quanto la conduzione è sua e il risultato dell'intervento dipenderà in buona parte dal suo coinvolgimento;
- Definire il ruolo del consulente, che dovrà essere vissuto e percepito come supporto all'autonoma gestione attraverso la gestione del processo, la somministrazione di strumenti, e la conduzione di colloqui, ma mai come un valutatore;

Per l'individuo in bilancio, il patto psicologico determina:

- Innalzamento della motivazione e attivazione delle risorse;
- Responsabilizzazione e autonomia nella gestione del processo;

Il consulente deve sottolineare i benefici pratici apportati da questo evento formativo e stimolare la motivazione dei partecipanti. Fondamentale è la creazione di un clima sereno basato sulla fiducia, l'attivazione e

la cooperazione. Va sollecitata la necessità dell'espressione delle idee, dei dubbi e dei pensieri sottolineando come questi non sono sottoposti a giudizio, ma che costituiscono un arricchimento per tutti. Va fatto sì che il cliente o i clienti possano sentirsi a proprio agio nella relazione sia nei confronti della guida che rispetto ad altri qualora il bilancio sia di gruppo. Questa fase è delicatissima e incisiva per le successive. Il presidio al processo è nelle mani del consulente.

II. *II Fase "Analisi / Esplorazione delle esperienze di vita"*

Finalità:

- Analisi e ricostruzione dell'esperienza di vita: valorizzazione delle risorse, individuazione dei punti critici;

In questa fase l'obiettivo è indurre il cliente ad un'analisi dettagliata delle esperienze di vita. Nell'ottica della ricostruzione si lavora sul passato e sul presente; sulla dimensione reale dell'identità dell'individuo.

Oggetto d'attenzione è la capacità d'analisi, introspezione, ricerca di significati, capacità di comunicazione personale.

Il presidio al processo è del cliente al quale è richiesto uno sforzo di introspezione di un certo rilievo. Compito del consulente è facilitare questo processo attraverso l'uso di materiali cartacei e di dinamiche psicologiche.

L'uso di materiali cartacei serve per:

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

- Focalizzare l'attenzione al compito;
- Fornire uno schema al cliente che può diventare anche uno schema mentale,
- Favorire un pensiero divergente.

Nella dinamica relazionale il consulente assume una posizione d'ascolto attivo.

L'ascolto attivo è la capacità di ascoltare l'altro in modo interattivo utilizzando sia la comunicazione orale che, e soprattutto, il linguaggio del corpo (*nota su linguaggio...*).

Il cliente deve avere la percezione di:

- Essere ascoltato;
- Non essere giudicato;
- Costituire una risorsa per il gruppo;

Questa è la fase più importante, la più lunga, la più faticosa; essa rappresenta il cuore del Bilancio di Competenze.

Il consulente agisce da facilitatore del processo d'analisi e individuazione di competenze¹.

¹ Azioni possibili: utilizzo di domande aperte, adottare un linguaggio esemplificativo, ...ecc.

III. *III Fase "Sintesi e conclusione"*

Finalità:

- Indurre il cliente alla definizione di un progetto professionale;
- Favorire l'utilizzo sociale e la messa in opera del progetto;
- Costruire un portafoglio delle competenze;

In questa fase il consulente di bilancio dovrà aiutare il cliente a verticalizzare le informazioni emerse nei precedenti passaggi in un progetto professionale. Per far questo deve favorire un pensiero convergente volto alla presa di decisione e definizione d'obiettivi.

Strumenti per l'attivazione di strategie

Le aree d'interesse specifiche del Bilancio di competenze e dell'attitudinale sono:

Aree d'attenzione	
<i>BILANCIO DI COMPETENZE</i>	<i>BILANCIO ATTITUDINALE</i>
La storia di vita	La storia di vita
L'esperienza professionale	L'esperienza scolastica e formativa
Gli interessi extra professionali	Gli interessi personali
Competenze	Interessi professionali e rappresentazioni del lavoro.
Il progetto di sviluppo professionale e il piano d'azione.	Il progetto di sviluppo professionale e il piano d'azione.

Le differenze tra i percorsi proposti riguardano i contenuti e la prospettiva temporale attraverso cui l'utente elabora le informazioni.

Per gli utenti in bilancio attitudinale il percorso di Bdc parte dall'esperienza

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

formativa, che rappresenta il dato di realtà, per arrivare alla dimensione del lavoro percepita e rappresentata.

Per gli utenti in bilancio delle competenze il dato reale è rappresentato

"Accoglienza"

Materiali/ contenuti	Obiettivi	Didattica	Tempo
<p>Definizione del percorso di bilancio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obiettivi e utilità -Materiali -Tempi -Disponibilità utente: costruzione del patto psicologico. 	<p>Utenti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acquisire le informazioni; <p>Consulente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rilevare i bisogni e le aspettative dell'utenza; -Creare la motivazione 	<p>Esposizione da parte del consulente;</p> <p>Rilevazione delle opinioni e aspettative del cliente. (gruppo)</p>	<p>3 ore</p>
<p>1.Scheda "Scheda Presentazione"</p> <p>Contenuti: Dati personali Formazione Lavoro</p>	<p>Utente</p> <p>Comunicare di sé</p> <p>Consulente</p> <p>Raccogliere informazioni dell'utente</p> <p>Diagnosi e individuazione del target</p>	<p>Guidare all'autopresentazione.</p> <p>Favorire un clima d'ascolto e condivisione nel gruppo;</p> <p>Individuare percorsi di competenze e/o attitudinali</p>	

"Sintesi"			
Materiali	Obiettivi	Modalità	Tempo
6. "Valutare possibili percorsi"	Bilancio: Sintesi del percorso mirato ad un obiettivo professionale o formativo.	Scheda Autogestita	1,5 Ore
7. Progetto professionale	Progetto di vita: Tappe per la costruzione di obiettivi chiari.	Scheda Autogestita	1,5 Ore
Colloqui individuali	Chiusura del bilancio e individuazione di strade percorribili	Relazione a due: consulente utente.	'Ad personam' caCa. min Totale ore: 8 (15 persone)

Materiali per il consulente
Diario di bordo

1.4 Strumenti operativi

I materiali presentati in questa parte della guida, rappresentano un suggerimento all'operatore per gestire le attività legate al bilancio di competenze. Essi sono un promemoria per facilitare il processo di consulenza.

Gli strumenti proposti, assumono valore nel percorso, se sono considerati:

Utili in funzione di una preliminare analisi dei bisogni dell'utenza;
Stimoli d'attivazione dell'attività narrativa degli individui;
Schemi attraverso cui costruire mappe mentali chiare.

Ogni strumento è utile se risponde al bisogno dell'utente e se riesce a facilitare l'individuo al compito.

Le schede diventano stimoli di attivazione, in quanto possono rappresentare una modalità di avvio alla verbalizzazione e produzione di informazioni necessarie per la realizzazione del processo.

La rappresentazione mentale può avvalersi della scrittura per agevolare la costruzione di schemi mentali più chiari.

Gli strumenti operativi presentati nelle pagine successive seguono la progettazione esposta in precedenza e sono sistematizzati secondo il seguente modo:

Strumenti per la fase di "Accoglienza"

1.Scheda cliente (Comune: B.Attitudinale e di Competenze)
Strumenti per la fase di "Analisi"

Percorso di bilancio

2. La storia di vita (Comune: B. Attitudinale e di Competenze)
3. Le esperienze lavorative (Individui in bilancio di competenze)
Le esperienze di formazione (Individui in bilancio Attitudinale)
4. Interessi extraprofessionali (Individui in bilancio di competenze)
Interessi professionali (Individui in bilancio Attitudinale)
5. Le competenze (Individui in bilancio di competenze)
Le rappresentazioni del lavoro (Individui in bilancio Attitudinale)

Strumenti per la fase di "Sintesi e chiusura"

6. Valutare possibili percorsi (Comune: B. Attitudinale e di Competenze)
7. Progetto di vita (Comune: B. Attitudinale e di Competenze)

Test:

- Scala dei valori professionali: WIS/SVP di Super;
- Interessi professionali: SDS di Holland;
- Diario di bordo (ad uso del consulente)

Il materiale utilizzato nel processo di Bdc è accompagnato da una scheda esplicativa che ne spiega obiettivi, dimensioni esplorate e indicazioni metodologiche.

Per ciascuno dei test proposti sono presentate delle schede descrittive al fine di individuarne le peculiarità e giustificarne l'utilizzo.

Infine, si suggerisce la possibilità di disporre di un diario di bordo da parte del consulente, di cui se ne presenta una forma. Si ritiene utile, tuttavia,

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

che ogni operatore costruisca un proprio diario personale che sia funzionale al suo stile di lavoro.

Il diario di bordo costituisce uno strumento importante per il lavoro del consulente sia durante il percorso di raccolta di informazioni, sia alla fine, per la realizzazione di una relazione consulenziale significativa.