

# **Il Bilancio delle Competenze**

## Note di lettura

## IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Il "Bilancio delle Competenze" è un accompagnamento specifico, una riflessione guidata che aiuta l'individuo a fare il punto su di sé nella vita professionale, integrando il passato, il presente ed il futuro.

Si tratta di una pratica attiva per accrescere l'autonomia individuale, in una situazione concreta di ricerca d'informazioni su di sé e la loro riappropriazione durante il percorso.

**IL BILANCIO DELLE COMPETENZE FAVORISCE UNA RIORGANIZZAZIONE DELLE RAPPRESENTAZIONI SU DI SE', UNA RIFLESSIONE SULL'ESTERNO, PER POTER ARTICOLARE E DEFINIRE UN PROGETTO CONGRUO CON SE' E CON L'AMBIENTE.**

### PERCHE UN BILANCIO ?

- ➡ *Fare il punto su di sé*
- ➡ *Essere consapevoli dei propri interessi, delle proprie risorse*
- ➡ *Prendere punti di riferimento (dove sono, dove voglio andare ...)*
- ➡ *Posizionarsi, chiarire le proprie scelte e decisioni*
- ➡ *Trovare la propria strada*

"Il lavoro di riconoscimento delle potenzialità si basa su un processo d'identificazione e di delucidazione, che implica il superamento di una presa di coscienza di sé vaga e confusa per arrivare ad un'espressione chiara delle risorse inventariate nel corso del bilancio"

**(J. Aubret)**

## OBIETTIVI DEL BILANCIO DELLE COMPETENZE

A/ in una dimensione retrospettiva:

### **Il BC permette all'interessato di:**

- identificare gli elementi del processo di cambiamento nel quale s'iscrive
- capire i propri valori, interessi e aspirazioni, nonché i fattori che determinano la propria motivazione
- riconoscere le sue acquisizioni generali e professionali (portfoglio competenze, potenzialità, punti di forza ...)
- individuare gli elementi della propria esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali
- reperire le risorse e potenzialità da sviluppare e utilizzare.

B/ in una dimensione prospettiva:

### **Il BC permette all'interessato di:**

- prendere delle decisioni
- elaborare un progetto (la definizione di un percorso professionale (o la sua ridefinizione) corrisponde a momenti di scelte, ma soprattutto di decisioni)

## **PROCESSO DI CONSULENZA DEL BC MODALITÀ PRATICHE**

Il bilancio delle competenze è strutturalmente composto da 3 momenti:

Le fasi:

### **1. FASE INIZIALE**

L'obiettivo qui è di chiarire ed analizzare la domanda (l'obiettivo), informando l'interessato sulle condizioni metodologiche e tecniche del processo di consulenza.

### **2. FASE DI BILANCIO**

- analizzare le motivazioni: interessi, valori, profilo personale...
- identificare le risorse, le competenze, i punti di forza
- definire le possibilità e scelte di evoluzione

### **3. FASE DI RESTITUZIONE\*/SINTESI**

Sintesi dei risultati per fare emergere gli elementi salienti dell'analisi e integrarli in una prospettiva progettuale.

\*con un documento di sintesi (circostanze del BC, portafoglio competenze, eventualmente gli elementi costitutivi del progetto professionale e formativo...)

La metodologia: le tecniche utilizzate (test, questionari, scale di posizionamento ecc..) sono scelte dal consulente in modo personalizzato e in funzione degli obiettivi del percorso.

La durata: la durata del Bilancio delle competenze è funzione dell'obiettivo e della domanda specifica dell'interessato e può variare da 6 a 12 incontri di circa 2 ore, articolati su alcune settimane (fino a tre mesi).

## LA FILOSOFIA DEL MODELLO

Il modello del Bilancio delle competenze sposa una concezione positiva dell'uomo, con dei riferimenti alla psicologia umanista e alla filosofia esistenzialista, che pur riconoscendo i vari determinismi, ammette e sostiene uno spazio per la libertà individuale.

"Non sono quello che hanno fatto di me, ma quello che ho fatto di quello che hanno fatto di me" (J.P.Sartre).

Sartre asserisce che il fondamento della verità risiede nella libertà, la quale si esplica nelle scelte che continuamente il soggetto compie. Mentre il determinismo pone l'accento sul passato, Sartre compie il percorso inverso: **il passato è già stato, il futuro non è ancora!**

La libertà individuale, il diritto ad un'identità non misurabile, alla maturazione e alla progettualità (definirsi e ridefinirsi) rappresentano un insieme di valori al centro del modello.

Peraltro, da una ventina di anni, le competenze conoscono un grande successo nelle pratiche di gestione risorse umane, per definire dei profili professionali, in opposizione ad una legittimità socio professionale basata sulle qualifiche, legata quindi alla formazione iniziale e/o ai titoli di studio. "Il Bilancio delle competenze" con l'elaborazione del "portafoglio competenze" diventa in questo scenario uno strumento fondamentale.

## RIFERIMENTI SULLA STORIA DEL MODELLO

Nel 1986 sono stati creati, in Francia, dei Centri Interdisciplinari di Bilancio delle Competenze (CIBC), per la ricerca e la sperimentazione, precursori dei centri di bilancio attuali, per aiutare i lavoratori (impiegati o disoccupati) a fare il bilancio delle loro acquisizioni nelle varie esperienze lavorative, di formazione continua e nelle esperienze extra professionali (associative e sociali), per favorire la mobilità sociale.

Nel 1992, sempre in Francia, viene adottato con un decreto legge, il quadro giuridico che definisce il processo del bilancio, le sue regole deontologiche, le istituzioni (pubbliche e private) accreditate per questo servizio e istituisce, per gli impiegati, oltre al diritto alle ferie per la formazione continua, un nuovo diritto alle ferie per il bilancio.

Possiamo leggere sulla circolare che definisce il bilancio delle competenze, che si tratta di un processo attraverso il quale "l'individuo modifica il suo rapporto con l'ambiente professionale; diventa un partner, nonché un attore della gestione della sua carriera (...) il bilancio deve integrare una dimensione retrospettiva (...) ed una dimensione prospettiva (formulare delle scelte, confrontarle alle realtà interne ed esterne (...) di raccogliere e mettere in forma gli elementi che li permettono di elaborare un progetto professionale o personale; di organizzare le sue priorità professionali; di utilizzare al meglio i suoi "atout" nelle negoziazioni di lavoro o nelle scelte di carriera" e prevede "la consegna di un documento di sintesi destinato all'uso esclusivo dell'interessato" (art. 32.1).

## Riferimenti teorici

### ***Progetto professionale e conoscenza di sé...***

Le azioni di accompagnamento a lavorare sui propri progetti, mirano tutte direttamente o indirettamente a sviluppare il sentimento di auto efficacia. Lavorare sulla progettualità significa intervenire sull'immagine di sé e sull'autostima, che ne costituiscono le dimensioni essenziali.

Il progetto personale e professionale, per definizione, integra e supera la nozione di scelta, che può essere formulata senza analisi ed è, soprattutto, reversibile; traduce un'intenzione,

un'anticipazione, è pro-azione; presuppone la consapevolezza della presenza di tanti fattori, nasce da un'analisi, da una riflessione e un confronto; richiede un atteggiamento attivo, di ricerca d'informazione, di selezione, di elaborazione per prevedere un piano di azioni.

Insomma, si tratta di un'appropriazione di un insieme di dati nei quali intravedere delle piste da percorrere.

Ma la determinazione a raggiungere gli obiettivi rimane comunque tributaria, in modo decisivo, dalla motivazione. Gli specialisti del settore lo vedono ogni giorno: a parità di situazione (età, titolo di studio ...) quello che fa la differenza è la determinazione, la motivazione.

La motivazione richiama il concetto di autonomia, intimamente legata all'autostima (o fiducia in sé): quel sentimento di efficacia personale, energia necessaria, per un utilizzo migliore delle proprie abilità.

Questo obiettivo è raggiungibile solo se la persona investe in un progetto elaborato a partire dalle sue motivazioni. Sosterremo con S. Michel che "crediamo poco alle doti nascoste che si rivelerebbero un bel giorno. Invece, crediamo molto alle competenze non sfruttate perché la motivazione a farlo non esisteva (...). E' più facile sviluppare le competenze necessarie alla realizzazione di un progetto motivato che trovare la motivazione ad utilizzare abilità nascoste".

La conoscenza di sé, delle proprie attitudini, valori e priorità sono importanti nel processo di orientamento e di gestione del proprio percorso professionale. L'accesso al mondo esterno e professionale è supportato da *rappresentazioni ed anticipazioni di sé* in questo mondo. **L'aspetto potenziale incrocia anche quello previsionale.** Il concetto di sé è qui presente sotto due aspetti fondamentali, da conoscere ed utilizzare.

**1.** L'anticipazione di sé che si produce quando ci si proietta nel futuro elaborando un progetto, rappresenta l'oggetto dell'azione orientativa. In quanto tale, analizzare i meccanismi psicologici inerenti, capire come un individuo elabora le sue decisioni a livello professionale sono passi fondamentali per una ricerca applicata.

Sono soprattutto i lavori di D. Super, convalidati dalle ricerche in psicologia cognitiva, che hanno evidenziato il *ruolo centrale del concetto di sé* "self-concept" nell'esplorazione del mondo professionale, che hanno portato verso il 1970 al concepimento di una teoria sullo sviluppo professionale basata sul concetto di maturazione, di sviluppo vocazionale e non di scelta. Si tratta di un processo dinamico e permanente tra l'immagine di sé e le rappresentazioni legate all'ambiente. La maturità vocazionale si basa tanto sulla percezione diretta dei propri interessi per certe categorie di attività quanto sull'esperienza dei successi e dei fallimenti scolastici e soprattutto dai risultati delle prime prove di attività professionali.

L'interesse della sua teoria sta nel vedere questo processo come educabile, lo si può attivare accelerandone i meccanismi. (rif. Scuola canadese dell'Università Laval, ADVP - Activation du Développement Vocationnel et Personnel - sotto la direzione del Pr. Pelletier)

**2.** Questo stesso meccanismo psicologico che mette in gioco il progetto, attiva le rappresentazioni e gli atteggiamenti circa quello che l'individuo pensa di essere, di voler fare e di poter fare.

Accanto al concetto di sé, la nozione di progetto integra, quindi, un'altra dimensione fondamentale per l'essere umano, *la stima di sé*, che non è altro che l'aspetto affettivo e valutativo dell'immagine di sé. Una elevata stima di sé permette di anticiparsi in situazioni di successo, una scarsa stima di sé può costituire un freno, una mancanza di fiducia nelle proprie competenze e la difficoltà di proiettarsi.

Ricordiamo che il risultato di ogni attività (in questo caso una scelta, un progetto) dipende sia dalle attitudini, abilità, competenze, sia dalla motivazione, nel senso dello sforzo che l'individuo è pronto ad impegnare. Il concetto di sé interviene a tutti e due i livelli. Sia al livello dell'elaborazione, dell'intenzione, in quanto rappresentazione di quello che si pensa interessato a fare, sia a livello dell'azione e dello sforzo, in quanto rappresentazione sul grado di fiducia nel poter raggiungere l'obiettivo.

In altre parole, quello che andrà a determinare, in fine, le nostre azioni è legato all'opinione che abbiamo sui risultati dei nostri sforzi, quello che A. Bandura chiama self-efficacy.



L'importanza riconosciuta, oggi, al ruolo determinante della conoscenza di sé e delle scelte è legata ad un movimento di riflessioni e di ricerche, abbastanza recente, che ha rivalutato le classiche teorie deterministiche della coppia "attitudine-professione" e le varie analisi, che privilegiano tanto l'aspetto economico, tanto quello sociale.

Si mette l'accento sull'aspetto dinamico della personalità. Lo sviluppo vocazionale diventa un processo che va dall'infanzia alla vecchiaia, e risulta dall'interazione soggetto-ambiente. Questa maturazione, come tutte le altre, rimane legata alla crescita e ai vari apprendimenti.

***Riconoscere che ciò che determina una persona nel suo itinerario professionale, non sono tanto le sue caratteristiche oggettive, o quelle legate al mercato del lavoro, quanto le rappresentazioni che ha di sé e del mondo professionale, permette un definitivo distacco da una logica esperta e apre la riflessione su aspetti interattivi.***

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE FAVORISCE UNA RIORGANIZZAZIONE DELLE RAPPRESENTAZIONI SU DI SE', UNA RIFLESSIONE SULL'ESTERNO, PER POTER ARTICOLARE E DEFINIRE UN PROGETTO CONGRUO CON SE' E CON L'AMBIENTE.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Aubret J. \*** Rédiger un portefeuille de compétences :  
se reconnaître pour se faire reconnaître  
L'orientation scolaire et professionnelle, 20, 1991  
\* Les bilans personnels et professionnels  
Inetop – EAP, Paris 1990
- Bayard Y. -** Le bilan de compétences, Demos, Paris 1993
- Briosi S.** Il pensiero di Sartre, Longo, Ravenna 1978
- Handley D. -** The approach to "standards of competence" in the U.K.  
system of National Vocational Qualifications - Conferenza  
"Processi di formazione ed innovazione", Roma 1994
- Joras M. -** Le bilan de compétences  
"Que sais-je", Paris P.U.F. 1995
- Ginzberg E.** Occupational choice, an approach to a general theory,  
New York Columbia University Press, 1963
- Levy-Leboyer C.** Traité de psychologie du travail, Paris P.U.F. 1987  
L'ambition professionnelle et la mobilité sociale, Paris P.U.F.  
1971
- Mancinelli M.R.** Immagine di sé e preferenze professionali in "Contributi del  
Dipartimento di psicologia" ISU, Università Cattolica 7/1993
- Meir S.T.** Guida al counseling, Franco Angeli, Milano 1994
- Michel S.** Le bilan personnel, Ed. d'organisation, Paris 1992
- Stefani M** La libertà esistenziale in J.P. Sartre - Vita e pensiero, Milano 1949
- Nota L./Soresi S.** Auto efficacia nelle scelte, Giunti, Firenze 2000
- Rogers C.** La teoria centrata sul cliente, Martinelli, Firenze 1970
- Selvatici A.** Il Bilancio delle competenze, Franco Angeli 2000