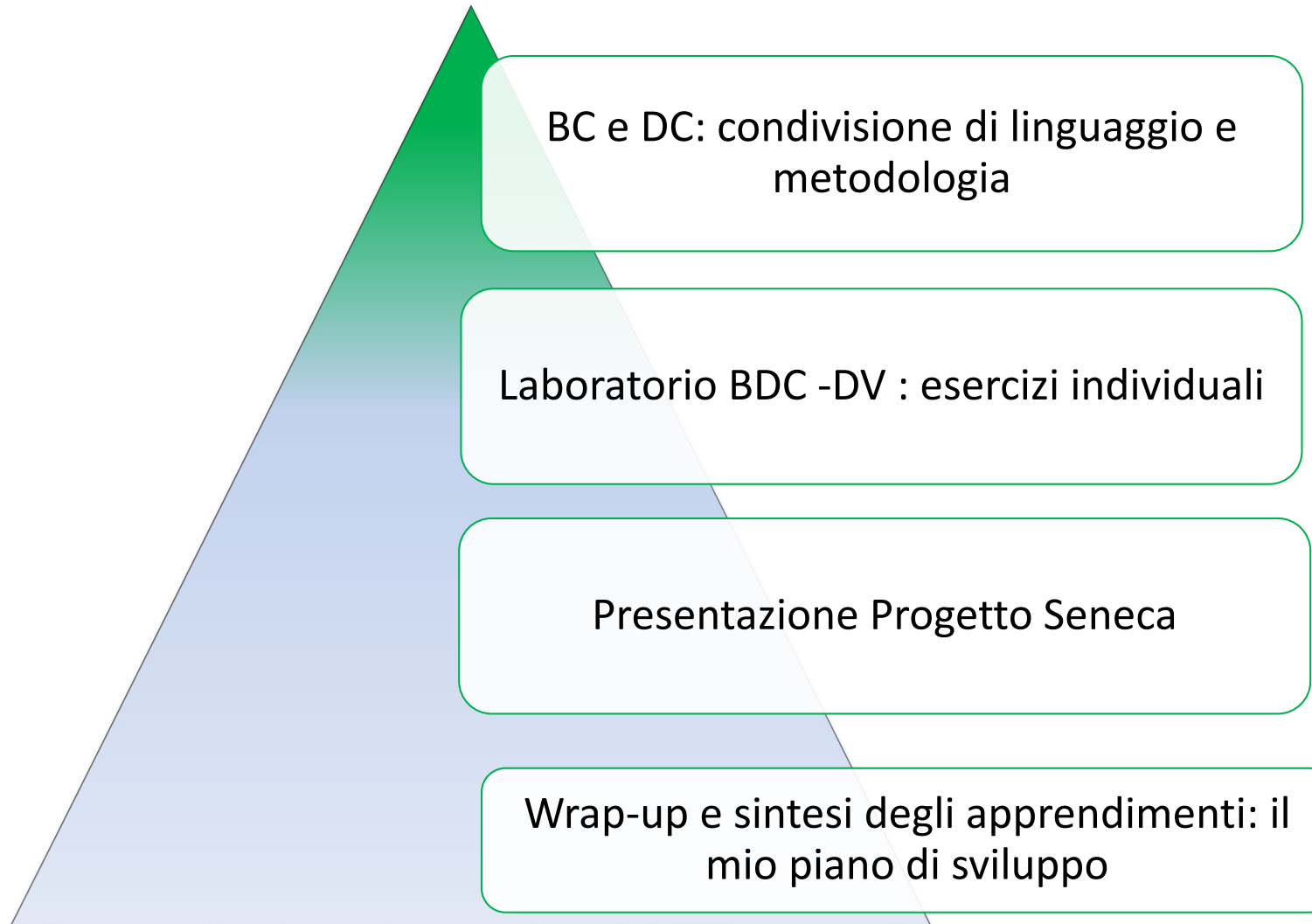


Bilancio di competenze e Development Center

SL

Bilancio di competenze e Developmente Center: auto e etero-balutazione



Inquadramento storico e metodologico del Bilancio di Competenze

- Il Bilancio di competenze è una metodologia che nella pratica assume diverse interpretazioni in base al contesto, ai destinatari, ai vincoli e alle risorse.
- Si sviluppa nel contesto francese, in Canada, a partire dalla consulenza orientativa come un bilancio personale e professionale.
- In questo contesto è considerato un intervento formativo e non diagnostico, l'obiettivo è sostenere la consapevolezza della persona per promuoverne lo sviluppo vocazionale. La persona ha un ruolo attivo nel percorso in modo che possa riconoscere e autovalutare le proprie competenze e costruisca il proprio percorso professionale.
- 1991 : in Francia viene introdotto e riconosciuto il Bilancio di competenze come azione di politica attiva e diritto dei lavoratori.
 - La legge francese afferma:
- **«le azioni di BC permettono ai lavoratori di analizzare le proprie competenze professionali e personali, così come le proprie attitudini e motivazioni, allo scopo di determinare un progetto professionale e, se necessario, un progetto di formazione.»**

Il bilancio di competenze in Italia: contesto

- In Italia il termine Bilancio di competenze è stato utilizzato per indicare una serie di attività spesso differenti tra loro per obiettivi, approccio e strumenti: bilancio attitudinale, analisi delle competenze, valutazione per la definizione di un profilo di occupabilità; outplacement .
- Rispetto alla realtà francese quella italiana si è caratterizzata per l'assenza di una specifica normativa ne definisce caratteristiche e risorse per Bilanci di Competenze, ciò ha comportato , nel nostro paese, lo svilupparsi di diverse sperimentazioni.
- In Italia si possono ritrovare indicazioni sul Bilancio di competenze nei servizi per l'impiego prima, ora per i servizi per il lavoro, a partire dai bandi del FSE per finanziare interventi orientativi finalizzati all'inserimento/reinserimento professionale

Il bilancio di competenze in Italia: la letteratura scientifica e sperimentazioni

- Isfol, 2006 ha pubblicato il volume «**Bi.dicomp. Un percorso Isfol di Bilancio di competenze**» dove propone un percorso di Bilancio di competenze strutturato in colloqui individuali (4 di 1 ora circa) e due laboratori di gruppo di circa 4 ore l'uno . E un colloquio di follow up a distanza di 6/8 mesi. Il progetto è a cura di Anna Grimaldi.
- Annamaria Di Fabio nel suo testo «Bilancio di competenze e orientamento formativo» propone percorsi individuali che hanno una durata, in termini di incontri variabile e in funzione del target. A titolo di esempio :
 - **Target Disoccupati**: 23 colloqui , di cui il primo e il penultimo di 90 minuti; 3 incontri da dedicare all'esplorazione delle professioni , anche utilizzando incontri con testimoni della durata di 1 ora e 20 minuti; il resto incontri di 60 minuti.
 - **Target Laureati e laureandi**: 17 colloqui individuali , di cui 2 incontri di 90 minuti ciascuno dedicato ai questionari di autovalutazione e alla restituzione, i restanti hanno durata di 60 minuti
 - **Target Occupati (cambiare lavoro o azienda)**: 23 colloqui, il percorso ha struttura simile al Target disoccupati
- Selvatici., A e D'Angelo., MG, propongono nel testo Il Bilancio di competenze pubblicato in seguito ad una sperimentazione in Emilia Romagna (1996/97) **un percorso misto di incontri di gruppo e individuali di 24 ore declinato in un arco di tempo di 3/ mesi**

Il bilancio di competenze nella pratica professionale

Definizione

- Una tecnica di consulenza orientativa che ha come obiettivo principale quello di supportare le persone, in fase di transizione lavorativa, nell'autoanalisi delle proprie competenze e motivazioni e nella definizione di un progetto professionale e di un relativo piano di azione.
- Una metodologia che assume nella pratica diverse interpretazioni in base al contesto, ai destinatari, ai vincoli e alle risorse
- Non è un intervento diagnostico, valutativo, di certificazione, ma di sostegno alla persona nel definire un progetto personale e professionale

Caratteristiche

- E' un percorso strutturato con tempi, processi, obiettivi, strumenti e processi specifici ed elaborati in funzione dei bisogni della persona.
- Può essere individuale, di gruppo o misto
- E' prevista la stipula di un contratto di Bilancio e il rilascio di un documento di sintesi o Portfolio
- Durata variabile: dipende da contesto, modalità, risorse economiche(chi paga?), dal target, dagli obiettivi, da chi sceglie.
- Il consulente progetta e sceglie gli strumenti caso per caso.

Una parentesi sulla definizione di competenze

- Se googolate « definizione di competenza » vi restituisce circa 1.440.000 risultati
- La letteratura scientifica e manageriale sul tema è molto vasta
- Il concetto di competenza ha a che fare con la scuola (competenze curricolari, di base etc) , la formazione, l'università, i contesti organizzativi

Competenze trasversali o soft skills

« Quell'insieme di **caratteristiche individuali** casualmente correlate con una **prestazione lavorativa efficace** o superiore, di natura realizzativa, relazionale o cognitiva. **Essendo trasversali** non sono riferibili a job specifici, bensì **attivabili** in ogni posizione professionale che le richieda» –Boyatzs, 1982

« **Le competenze trasversali** sono l'insieme di **capacità comportamentali** e **caratteristiche personali** utilizzate dagli individui sia nel contesto lavorativo sia nel campo delle relazioni interpersonali. Le capacità comportamentali sono quelle esercitate verso gli altri, mentre le caratteristiche personali comprendono le qualità della persona, il suo modo di essere» – Carlotto, 2015



Parlare di competenza con la persona

- Il concetto di competenza può risultare di difficile comprensione alle persone , le confondono con le conoscenze, il carattere, le abilità, l'intelligenza
- Le competenze sono intangibili, si possono osservare sulla base di indicatori comportamentali
- E' importante che la persona in bilancio di competenza abbia chiaro di cosa si parla+

COMPETENZE TRASVERSALI

SOFT SKILLS

Capacità comportamentali

Verso gli altri

- Comunicare
- Motivare gli altri
- Esercitare la leadership
- Negoziare
- Empatia: riconoscere e gestire le emozioni altrui
- (.....)

Caratteristiche personali

Come siamo

- Fiducia in sé stessi
- Ottimismo
- Tensione al risultato
- Flessibilità
- Creatività
- Intraprendenza
- Resilienza
- (.....)



Fiducia in sé

Definizione

- La convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi
- Altri nomi:
 - Self confidence
 - Sicurezza
 - Forza di carattere
 - Indipendenza
 - Elevato concetto di sé
 - Disposizione ad assumere responsabilità

Fiducia nelle proprie possibilità (dimensione principale)

1. Sfiduciato: mette in dubbio sistematicamente le proprie capacità, mostra scoraggiamento , evita giudizi negativi. Si presenta molto male, «frigna»
2. Evita le sfide, si rimette agli altri, manca di fiducia in sé
3. Si mostra sicuro di sé, prende decisioni autonome, lavora senza bisogno di continua supervisione
4. E' capace di imporsi, agisce prende decisioni anche se non approvate da altri o al di fuori della propria area di responsabilità
5. Si dichiara fiducioso nelle proprie capacità, si considera un esperto, più capace degli altri, un leader. Si dice fiducioso nelle proprie capacità di giudizio
6. Giustifica con fatti e parole la legittimità delle proprie dichiarazioni

Fiducia in sé

Definizione

- La convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi
- Altri nomi:
 - Self confidence
 - Sicurezza
 - Forza di carattere
 - Indipendenza
 - Elevato concetto di sé
 - Disposizione ad assumere responsabilità

Reazione all'insuccesso (utile per profili medio alti e venditori)

1. Si autoaccusa sistematicamente . Giustifica i suoi insuccessi con motivi del tipo « ecco che tipo sono io» invece di spiegare chiaramente «questo l'errore che ho commesso». Tutte le dichiarazioni in cui la persona sottende l'impossibilità di cambiare
2. Razionalizza l'insuccesso oppure ne attribuisce la colpa agli altri o alle circostanze . Si può considerare vittima
3. Accetta le responsabilità: riconosce gli insuccessi o gli errori (« ho valutato male la situazione»)
4. Impara dai propri errori: analizza la propria performance per comprendere i motivi dell'insuccesso e migliorare
5. Riconosce i propri errori e si impegna fattivamente per risolvere il problema

Esempi verbali

Fiducia nelle proprie possibilità (dimensione principale)

« Chiamami pure una persona rognosa ..ma loro non sapevano cosa fare e a quel punto io dovevo assolutamente prendere in mano la situazione» **E' capace di imporsi**

« Ho provato di tutto , ma è inutile, sono disposto a fare tutto, non c'è lavoro» (**si lamenta!**)

Reazione all'insuccesso

- «Mi hanno licenziato perché prendono i soldi degli incentivi e poi basta, io ho sempre fatto il mio lavoro»
- « Mi sono laureato/diplomato con un voto basso perché il professore ce l'aveva con me» (**un classico !**)

Bilancio di competenze individuale o di gruppo?

+ Dipende dal tipo e dalla numerosità dell'utenza, dagli obiettivi da raggiungere e dai costi.

• Bdc di gruppo

Finalità di tipo conoscitivo: dare al cliente maggiori informazioni su di sé, le proprie competenze e il lavoro

• Bdc individuale

Finalità di accompagnamento: seguire e supportare il cliente durante lo sviluppo del progetto professionale e personale è più adeguato un percorso individuale.

• Bdc individuale e di gruppo

- Finalità di accompagnamento
- Se i costi e i tempi non consentono percorso individuale, è possibile progettare un percorso misto tra incontri individuali e di gruppo .
- In questo caso è importante prevedere momenti di follow up successivi agli incontri di gruppo.
- Il primo colloquio deve essere individuale in modo da definire il contratto di bilancio.
- Ultimo incontro per restituzione del documento di sintesi

Bilancio di competenze individuale o di gruppo: vantaggi

• Bdc di gruppo

- Il confronto in gruppo aiuta a migliorare le abilità interpersonali
- Sperimentare nuovi modi di relazionarsi
- Costi più contenuti
- Condivisione di esperienze, progetti e difficoltà fornendo reciproco sostegno emotivo e apprendimento per gli altri
- Mettersi in gioco, parlare in pubblico, esprimere le proprie idee
- Feedback condiviso, imparare a dare f.

• Bdc individuale

- Personalizzazione dell'intervento
- Maggiore monitoraggio sulle azioni svolte
- Più adatto a persone introversive, o per chi sta sulla difensiva e può percepire il gruppo come minaccia
- Maggiore riservatezza
- Efficace per accompagnare lo sviluppo del progetto professionale messo a punto dal cliente
- Motivazione e impegno del cliente
- Il consulente non rischia di dover gestire il sabotaggio di altri

- *Dimensione retrospettiva*: azioni di valutazione delle conoscenze generali e professionali dell'individuo, del suo saper fare, del suo saper essere, delle sue attitudini; azioni tese ad aumentare la consapevolezza relativa ai valori, interessi, aspirazioni, motivazioni del soggetto
- *Dimensione prospettica*: azioni finalizzate alla definizione del contesto del mercato del lavoro o dell'impresa, le azioni di esplicitazione e spiegazione delle prospettive evolutive e potenziali e desiderate

- Intervento strutturato condotto da un consulente (spesso psicologo), che ispiri fiducia, assicuri riservatezza riguardo allo scambio di informazioni, fornisca un metodo per procedere all'analisi delle competenze (*sicurezza psicologica*)
- Intervento che metta al centro di tutto l'intervento il beneficiario/utente/cliente. Al beneficiario va lasciato il tempo di raccogliere le informazioni su se stesso o su altre dimensioni che lo riguardano
- Processo di autoanalisi grazie a un metodo introdotto dall'esterno e guidato dal consulente

I principali strumenti utilizzati nel Bilancio di competenze

1. Tecniche autobiografiche
2. Esercizi sul presente
3. Esercizi sul passato
4. Esercizi sui valori
5. Esercizi sugli interessi
6. Il disegno della propria mappa mentale
7. Il disegno del campo di forze che facilitano o ostacolano un cambiamento desiderato
8. La linea della vita
4. Esercizi che invitano ad immaginarsi nel futuro
5. Racconto del proprio percorso formativo e professionale con individuazione delle motivazioni, dei punti forti e dei punti deboli.
6. Questionari di autovalutazione per le attitudini, aspirazioni, valori, dimensioni della persona (locus of control, fronteggiamento, problem solving, decision making ecc)
7. Laboratori di gruppo sull'autovalutazione delle competenze e su valori, dimensioni della persona (locus of control, fronteggiamento, problem solving, decision making ecc)
8. ...

- *Fase preliminare*: presentazione, accoglienza, stipula patto
 - *Fase esplorativa e di analisi*: fase dinamica del BC
 - ricostruzione storia personale, formativa e professionale
 - ricostruzione competenze in ambiti formali informali e non formali
 - analisi interessi, punti di forza, ostacoli e vincoli
 - esplorazione e analisi dimensioni personali
 - sviluppo progetto formativo e/o professionale
 - *Fase conclusiva* di restituzione produzione documento di bilancio
- Può essere prevista una fase successiva di accompagnamento

- Atteggiamento Relazionale
- Attribuzione Causale
- Autoefficacia
- Autonomia/Imprenditorialità
- Autostima
- Benessere
- Coping
- Decision Making
- Diversity Management
- Risk Management
- Stress Management
- Interessi Personali
- Locus Of Control
- Motivazione
- Orientamento al Cambiamento
- Capacità Progettuale E Di Pianificazione
- Prospettiva Temporale
- Soddisfazione Personale E Autorealizzazione
- Stabilità Emotiva
- Valori Professionali

FASE PRELIMINARE: ACCOGLIENZA CONDIVISIONE PERCORSO STIPULA CONTRATTO

- **FAC SIMILE DI CONTRATTO DI BILANCIO**
- Data di inizio del Bilancio di Competenze:
- Nome e Cognome del cliente:
- Nome e Cognome dell'accompagnatore di bilancio:
- Ragioni e motivazioni che hanno condotto il cliente alla richiesta di un bilancio di competenze:
- Risultati attesi:
- Tempi di evoluzione del percorso (se individuate, indicare le date dei prossimi incontri):
- **Mezzi e strumenti di lavoro:**
- **L'accompagnatore di bilancio di competenze si impegna a:**
- fornire al cliente i mezzi e gli strumenti di analisi necessari per effettuare il bilancio di competenze
- organizzare e guidare lo svolgimento del bilancio di competenze
- produrre e verificare con il cliente un documento di sintesi contenente i risultati del bilancio di competenze.
- **Il cliente del bilancio di competenze si impegna a:** rispettare gli appuntamenti, compilare le schede di analisi, svolgere le diverse attività concordate con precisione, sincerità e impegno
- *Tutti i documenti elaborati per la realizzazione del documento finale sono consegnati al cliente qualora lo richieda. Inoltre l'accompagnatore di bilancio di competenze si impegna a non divulgare le informazioni e i contenuti emersi durante il percorso di bilancio di competenze.*
- *Firma del cliente* *Firma*
dell'accompagnatore

Esempi di esercizi autobiografici

- Scrivi la tua autobiografia reale e immaginaria (in un altro tempo, in un altro spazio, oltre nell'immaginazione, in un mondo possibile)
- Scrivi la tua autobiografia , racconta di te fin da quando eri, cerca di ricordare cosa ti piaceva fare; racconta le fasi più importanti e le scelte che ha i compiuto
- Raccontami di te, raccontami la tua storia
- Racconta di come è una tua tipica giornata
- Scrivi la tua biografica in terza persona

Indicazioni di uso per esercizi autobiografici

- Il racconto autobiografico è utile a stimolare la riflessione del cliente, abitualmente si affida al termine del primo incontro per quello successivo
- Prima di affidare il compito chiedere al cliente se vuole provare a scriverlo (in caso negativo possiamo farci raccontare la storia in fase di colloquio)
- « Vorrei che a casa ti prendessi un po' di tempo per te, mettiti in una posizione comoda per te, davanti a un foglio bianco e raccontami la tua storia come se....»

Indicazioni di uso per esercizi autobiografici

- Se il cliente non ama scrivere, durante il colloquio , stimolare il racconto attraverso una fantasia guidata
- Debriefing dell'esperienza:
 - Come ti sei sentito mentre scrivevi /raccontavi la tua storia
 - Quali sono gli aspetti piacevoli del tuo passato?
 - Come ti vedi oggi rispetto al tuo passato?
 - Cosa ti dice di te questo racconto?
- Il consulente fa attenzione alla scelta delle parole, alle frasi ricorrenti, alla comunicazione non verbale o paraverbale



IL TRENO DELLA MIA VITA

Stai per salire su di un treno che ti permetterà di visitare alcuni momenti importanti del tuo passato, relativi ai piani della tua vita personale, formativa e professionale. Ogni stazione è una tappa della tua vita particolarmente significativa e preziosa. Rappresenta questi eventi attraverso la modalità che senti più congeniale tra quelle descritte:

Sintetiche frasi e/o vocaboli

Oggetti simbolici (puoi descriverli o disegnarli)

Personaggi significativi

Indica gli obiettivi più importanti che hai raggiunto nella tua vita e per ogni obiettivo fai un elenco delle strategie che hai utilizzato per conseguirlo.

ESEMPI DI SCHEDE DI AUTOVALUTAZIONE LOCUS OF CONTROL

	ASSOLUTAMENTE VERO	VERO	NÉ VERO NÉ FALSO	FALSO	ASSOLUTAMENTE FALSO
Ciò che accade alle persone dipende dalla loro determinazione e dalla loro volontà					
Considerando le attuali circostanze trovare un lavoro soddisfacente è più una questione legata al caso che all'impegno personale					
Se ci fossero maggiori interventi legislativi di sostegno le persone dovrebbero meno problemi alla questione lavoro					
Ciò che accade alle persone dipende dalla loro fortuna					
...					

ESEMPI DI SCHEDE DI AUTOVALUTAZIONE LOCUS OF CONTROL ASPETTATIVE DI CONTROLLO

Ad ogni affermazione attribuire un punteggio nel modo che segue

4	3	2	1	0
ASSOLUTAMENTE VERO	VERO	NÉ VERO NÉ FALSO	FALSO	ASSOLUTAMENTE FALSO

Sommare i punteggi attribuiti alle seguenti affermazioni

INTERNO	1	5	6	7	9	TOTALE

Sommare i punteggi attribuiti alle seguenti affermazioni

ESTERNO	1	5	6	7	9	TOTALE

ESEMPI DI SCHEDE DI AUTOVALUTAZIONE LOCUS OF CONTROL ASPETTATIVE DI CONTROLLO

OSSERVAZIONI

ESEMPI DI SCHEDE DI AUTOVALUTAZIONE

LOCUS OF CONTROL ASPETTATIVE DI CONTROLLO

SCHEDA - PERCEZIONE DI SE' DESCRIVI TE STESSO

Le mappe sono rappresentazioni grafiche che ci aiutano a vedere meglio i rapporti tra le varie caratteristiche di una data realtà. Sono stratagemmi per organizzare le nostre conoscenze, per esserne più consapevoli e facilitare la nostra comunicazione con gli altri... Proviamo a fare una mappa di noi stessi

Istruzioni Elenca dieci vocaboli (aggettivi o brevi locuzioni) che pensi siano in grado di descrivere te stesso/a

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Utilizzando questi vocaboli come punti di riferimento, prova a disegnare una mappa che illustri gli elementi caratteristici di se stesso/a, segnalando eventuali collegamenti tra loro o ulteriori aspetti che spieghino o precisino una certa caratteristica

IL DIARIO DEL CONSULENTE DI BILANCIO

DATA INCONTRO	STRUMENTI UTILIZZATI	COSA E' EMERSO	OSSERVAZIONI PERSONALI	ANNOTAZIONI	SCHEDE DI SINTESI COMPETENZE

MATERIALI PER IL CONSULENTE: SCHEDE DI SINTESI

AREA DI INDAGINE	COSA E' RILEVANTE	CATEGORIE DI ANALISI	CHECK LIST DI RIFERIMENTO	ANNOTAZIONI
ANALISI STORIA FORMATIVA E PROFESSIONALE	- PUNTI DI FORZA - CRITICITA'	- CONOSCENZE ACQUISITE - ATTIVITA' SVOLTE - COMPETENZE E RISORSE MATURATE - RETE DI RELAZIONI	NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
VALORI PROFESSIONALI	ELEMENTI E CARATTERISTICHE RICERCATE	- RELAZIONI CON COLLEGHI - AMBIENTE DI LAVORO - RESPONSABILITA' - AUTONOMIA - OPPORTUNITA' DI CARRIERA - CRESCITA PROF.LE - RIPETITIVITA'/CREATIVITA' - RICONOSCIMENTO - STABILITA'/FLESSIBILITA'	NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
COMPETENZE DI BASE	CONTESTO DI ACQUISIZIONE LIVELLO POSSEDUTO	- INFORMATICHE, LINGUISTICHE, ORGANIZZATIVE, LEGISLATIVE E NORMATIVE, CONOSCENZA MDL	NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	CONTESTO DI ACQUISIZIONE LIVELLO POSSEDUTO		NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
COMPETENZE TRASVERSALI	CONTESTO DI ACQUISIZIONE LIVELLO POSSEDUTO		NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
RISORSE PERSONALI (PSICOSOCIALI)	CONTESTO DI ACQUISIZIONE LIVELLO POSSEDUTO E CONSAPEVOLEZZA	- RAPPRESENTAZIONI DEL LAVORO (INTERESSI, ATTEGGIAMENTI), IDENTITA', AUTOSTIMA, AUTOEFFICACIA, LOCUS OF CONTROL - PROSPETTIVA TEMPORALE FUTURA (REALIZZAZIONE, AFFETTIVITA' BENESSERE)	NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	
RISORSE PERSONALI (SOCIALI)	CONTESTO DI ACQUISIZIONE LIVELLO POSSEDUTO E CONSAPEVOLEZZA	SITUAZIONE FAMILIARE, RELAZIONI CON COLLEGHI, PARTECIPAZIONE ATTIVITA' ESTRAFAMILIARI, RISORSE STRUMENTALI	NARRAZIONE, SCHEDE O QUESTIONARI SOMMINISTRATI	