

Il Bilancio di competenze nella formazione sindacale. Considerazioni a margine di un'esperienza

di Adele. L'Imperio e Paolo Serreri

Il dibattito sulle competenze sviluppatosi negli ultimi quarant'anni si colloca all'interno della necessità di rispondere in maniera adeguata all'evoluzione delle modalità di qualificazione delle risorse umane e alle profonde trasformazioni dei contesti organizzativi, sempre più fluidi e mutevoli, in cui i lavoratori agiscono le loro prestazioni.

Le nuove esigenze della competitività, la complessità crescente delle situazioni professionali da gestire e il dover rendere conto anche dei fattori più immateriali e non esclusivamente tecnici legati all'esercizio delle attività professionali sono, solo per citarne alcuni, tra i fattori che hanno fatto sì che il costrutto di competenza diventasse un concetto guida che ha finito con il permeare non soltanto gli ambiti lavorativi, ma contesti altri quali quelli della formazione, della valutazione delle risorse umane, del riconoscimento e della certificazione degli apprendimenti esperienziali (non formali e informali), dell'orientamento e del counseling.

Confrontarsi con il costruito di competenza diventa pertanto includibile soprattutto quando rappresenta, come nel caso delle pratiche di orientamento qual è il Bilancio di competenze, uno schema concettuale che deve permettere di rendere visibile uno o più aspetti della realtà considerati rilevanti; quando rappresenta una categoria concettuale attraverso cui leggere la propria esperienza lavorativa, il proprio ruolo, reale o potenziale, il proprio bagaglio professionale e le proprie aspirazioni di sviluppo.

Allo stesso modo, per procedere nelle nostre riflessioni riguardanti gli esiti dell'esperienza oggetto del presente contributo, è altrettanto

Estratto da Rizzoli,
A. Alberici, "Le
"Riconoscere informazioni", 2018.
"Riconoscere informazioni", 2018.
Rizzoli, E. Rizzoli,
Rizzoli,

to ineludibile richiamare, seppure sinteticamente, ¹ gli obiettivi e le specificità del Bilancio di competenze, ovvero, di una metodologia di intervento e di consulenza individualizzata in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale per adulti.

L'obiettivo del Bilancio è quello di permettere a un lavoratore di fare il punto sulle proprie esperienze professionali, potenzialità, saperi, attitudini e competenze, in vista delle costruzioni di un progetto professionale o personale, di stabilire le proprie priorità sul lavoro e di meglio utilizzare i suoi *atout* nelle transizioni lavorative, nelle scelte per lo sviluppo, per il miglioramento o per la modificazione della carriera lavorativa.

La finalità del Bilancio è condurre la persona a pensare a se stessa in termini di competenze, e non soltanto fare il punto su quelle acquisite, ma soprattutto attivare un processo che permetta la ricostruzione, l'identificazione e l'analisi delle competenze maturate attraverso le attività lavorative, la formazione o l'esperienza sociale, delle abilità, delle risorse personali e delle motivazioni al fine di capitalizzarle, mobilitarle in vista in un progetto di sviluppo professionale.

Un processo complesso, quindi, costituito da un insieme di attività che la persona realizza con riferimento alle proprie competenze e al proprio contesto di azione; un processo che necessita di «cura», di accompagnamento, che si sviluppa all'interno della relazione con il consulente di Bilancio e che presuppone un soggetto attivo, autore e attore del proprio percorso di ri-scoperta del patrimonio di risorse di cui dispone, da trasferire in progetti personali e professionali ricostruibili e ripensabili ogni volta si renda necessario.

La centralità del soggetto nel processo di ricostruzione, di messa in trasparenza delle proprie competenze, rappresenta un elemento fondante la metodologia del Bilancio e risulta funzionale alla promozione di un processo teso ad aumentare la sua capacità di autovalutazione e, soprattutto, all'attivazione di un processo di empowerment: accrescere la conoscenza e la consapevolezza di sé sviluppando una maggiore fiducia e forza in se stessi, rafforzare la propria capacità di decidere, di effettuare scelte in maniera più consapevole incrementando, parallelamente, il sentimento del proprio valore e la propria autostima.

Una metodologia quella del Bilancio infine che, in quanto strumento personalizzato di sostegno e sviluppo del potenziale riflessivo e progettuale dei soggetti, consente al «fare» di diventare consapevole

¹ Per gli approfondimenti si rimanda alla cospicua letteratura specialistica sul tema.

le e significativo, di trasformare il vissuto in esperienza e le acquisizioni dell'esperienza in saperi e conoscenze; consente alla persona, a partire dalla ricomposizione di tutti gli elementi in gioco nella situazione personale e professionale, di sentire in sé nuove possibilità, di sperimentare una maggiore disponibilità di attenzione verso la propria realtà interna ed esterna e di confrontarsi con la pensabilità di nuove, perché trasformate, possibilità.

Contesto di realizzazione, obiettivi e partecipanti

L'erogazione dei percorsi di Bilancio di competenze² si colloca all'interno delle attività del progetto *Metodi e strumenti per il riconoscimento, la convalida e la valutazione delle competenze nei processi formativi di Slp Cisl* (Sindacato lavoratori Poste della Cisl).

Nello specifico il progetto vuole sperimentare la metodologia del Bilancio di competenze quale strumento che facilita i processi di sviluppo professionale e personale di lavoratori occupati (dipendenti di Poste italiane Spa).

Vista l'appartenenza dei partecipanti alla comunità dei formatori sindacali, il Bilancio ha inoltre costituito un'azione tesa a favorire negli stessi l'acquisizione di un metodo che consentisse l'analisi, la valorizzazione e l'implementazione di conoscenze, abilità, risorse, motivazioni, competenze considerate strategiche per il formatore. Non per una figura generica di formatore, quindi, ma per chi, operando in un'organizzazione complessa come quella sindacale, deve rispondere a esigenze di cambiamento individuale e sociale attraverso l'elaborazione di percorsi tesi a incentivare processi di apprendimento, di sviluppo di competenze per l'innovazione all'interno di contesti organizzativi globalizzati, incerti e in continuo mutamento. Il formatore deve essere capace – attraverso l'assunzione della prospettiva del *lifelong learning*, della centratura sul soggetto in apprendimento e della valorizzazione degli apprendimenti progressi acquisiti in forme e contesti diversi – di «scardinare» l'assetto tradizionale della formazione attraverso l'ado-

² I Bilanci, realizzati all'interno delle attività del CReS BdC – Centro ricerche e servizi per il Bilancio delle competenze dell'Università degli Studi Roma Tre – sono stati erogati nel rispetto dello standard certificato a livello europeo dalla Federazione europea dei Centri di Bilancio e di orientamento professionale (Fecbop) con la Dénarche Qualité Europe Bilan des Compétences.

zione di metodologie innovative e diversificate all'interno di un programma di cambiamento organizzativo.

Il progetto ha inteso altresì verificare la sostenibilità del Bilancio in un ambito come quello sindacale in cui lo sviluppo di «carriera» è caratterizzato da un mix eterogeneo di risorse: competenze tecnico-professionali, competenze relazionali, comunicative e di costruzione del «consenso».

Sotto questo profilo gli obiettivi del progetto perseguibili attraverso l'azione di Bilancio si sono condensati intorno a dimensioni quali:

- ☐ sviluppo di carriera nell'azienda Poste italiane;
- ☐ crescita nel ruolo all'interno del sindacato;
- ☐ rafforzamento del profilo di formatore sindacale.

I 7 partecipanti (denominati anche «beneficiari») al percorso di Bilancio di competenze sono stati individuati dal committente tra coloro che avevano espresso un esplicito interesse per la metodologia.

Il gruppo risulta composto in prevalenza da donne (5), l'età media è di 41 anni (età comprese tra i 34 e 54 anni), e rispetto al titolo di studio, 2 sono in possesso di laurea, 3 provengono dai licei classico e scientifico e 2 da istituti tecnici e professionali. Tutti i partecipanti lavorano stabilmente presso Poste italiane Spa e sono impegnati nel Sindacato ricoprendo, accanto a quello di formatore, anche altri ruoli (Rsu, Rls, Segretario generale provinciale, Segretario organizzativo, Segretario regionale aggiunto, ecc.).

Un gruppo con esperienze di vita dense, «adulte», accomunato da una forte motivazione a mettersi in gioco, a sperimentarsi all'interno di un percorso per i più fino a quel momento sconosciuto. Un gruppo di lavoratori che, pur nella unicità delle loro biografie e nonostante la stabilità della propria condizione lavorativa, non sono immuni da sentimenti di malessere, di insoddisfazione riconducibili a situazioni di lavoro percepite, talvolta, come demotivanti, prive di prospettive di sviluppo, di opportunità di utilizzare le proprie conoscenze e abilità; per i quali l'attività sindacale rappresenta un antidoto all'appiattimento e alla ripetitività statica del fare, uno spazio di crescita e di concretizzazione dei valori in cui credono.

Modello di Bilancio, articolazione del percorso e strumenti

A partire dalle classificazioni esistenti dei diversi approcci teorici e operativi, il modello è di tipo «biografico/relazionale» con integrazione

ni del modello «immagine di sé» (Lévy-Leboyer 1993; Lemoine 2002).³ Un modello, quindi, che, considerando i contributi centrali e le potenzialità di ciascun approccio, i fattori comuni e specifici che legano tra loro questi modelli «parziali», i loro benefici e le varie controindicazioni, privilegia – per favorire l'espressione del vissuto soggettivo, per dar vita alla dinamica progettuale e arrivare a definire il progetto professionale – la valorizzazione della dimensione autobiografica e di quella narrativa,⁴ dell'effetto «specchio» del consulente di Bilancio nei confronti dell'utente, dello sviluppo dell'immagine di sé, senza per questo escludere aprioristicamente la possibilità di fare ricorso, laddove opportuno, ad altri approcci.⁵

All'interno di un approccio che considera cruciali, per l'analisi e lo sviluppo delle competenze individuali, la ricostruzione della biografia del soggetto e il recupero della sua storia mediante la narrazione – su di sé e di sé – che esso stesso produce con la mediazione del consulente, si afferma anche

una determinata concezione della competenza intesa non semplicemente come descrizione statica e puntuale di una sommatoria di «oggetti» (conoscenze, capacità-abilità, risorse di vario genere) «rispecchiati» dalle attività svolte, ma piuttosto come «ricostruzione dinamica e ricorsiva, riflessiva», di una qualità che non è tanto «data» quanto «emergente», che viene «scoperta», che viene pensata come trasversale e per questa via resa potenzialmente trasferibile» (Bresciani 2004, p. 123).

Allo stesso modo, l'approccio basato sull'immagine di sé risponde in modo particolare alla filosofia del Bilancio che, agendo sulla possibilità di sviluppare la capacità di auto-valutazione della persona, facilita l'integrazione di nuove informazioni che possono risultare utili a ricomporre e valorizzare l'immagine di sé precedentemente costruita at-

³ C. Lemoine sostiene che «Come pratica il bilancio di competenze si trova al punto di congiunzione di diverse correnti teoriche, da cui prende spunto. Si possono distinguere: la corrente dell'orientamento scolastico; l'approccio clinico; il passaggio dall'expertise all'aiuto strutturante; l'approccio interattivo; il riferimento al modello di «emprise» analitica». Secondo la classificazione operata dalla Lévy-Leboyer gli approcci sarebbero quattro: l'approccio relazionale, l'approccio differenziale, l'approccio ergonomico o esperto, l'approccio basato sull'immagine di sé.

⁴ Per un approfondimento del tema, si veda A. Alberici, P. Serrieri 2009.

⁵ Ad esempio, approcci operativi che prevedono l'impiego di strumenti che utilizzano una descrizione oggettiva dei comportamenti (questionari di valutazione delle competenze comportamentali, motivazionali, ecc.).

traverso una pluralità di esperienze, di confronti sociali e ad accrescere l'autonomia nel gestire e realizzare un progetto professionale. All'interno della relazione con il consulente e attraverso la rilettura con modalità inedite per il soggetto della propria biografia personale, formativa e professionale, il Bilancio lavora sulla necessità di far esplicitare alla persona la propria immagine di sé e costituisce un momento di presa di coscienza della sua identità personale.

Il percorso è stato organizzato secondo la configurazione tradizionale del modello francese che prevede e identifica le tre fasi fondamentali dell'Accoglienza, dell'Investigazione e della Sintesi. L'articolazione (cfr. tavola 1) ha previsto due incontri collettivi e tre-quattro colloqui individuali della durata di due ore erogati a distanza di un mese circa gli uni dagli altri. La scelta, inerente alla maggiore durata dei colloqui e al maggiore intervallo intercorso tra un colloquio e l'altro, è riconducibile a motivi di natura organizzativa viste la diversa collocazione geografica dei beneficiari e la difficoltà a conciliare i tempi del Bilancio con gli impegni lavorativi e sindacali.

È importante ricordare come all'interno di un metodo che fa della personalizzazione e dell'individualizzazione del percorso un punto cardine, il rapporto a due consulente-partecipante risulta privilegiato, così come la qualità della relazione e il loro reciproco coinvolgimento diventano di fondamentale importanza per l'instaurarsi di un rapporto che faciliti, sostenga, accompagni l'adulto nel processo di riflessione su di sé, di motivazione al cambiamento, di ricostruzione, di analisi e di sintesi delle conoscenze e delle competenze. Il colloquio individualizzato costituisce lo strumento fondamentale del Bilancio che accompagna tutto il percorso, assicurando la coerenza dell'insieme e guidando la scelta dei diversi strumenti a disposizione del consulente.

Le attività realizzate durante i colloqui sono state integrate dal lavoro condotto in maniera autonoma dal partecipante con la redazione di strumenti – schede strutturate e semi-strutturate, griglie di rilevazione, questionari – che favoriscono l'attivazione, l'auto-valutazione e la riflessione del soggetto all'interno di un percorso di graduale presa di coscienza delle proprie competenze e di definizione dei propri obiettivi e progetti. L'alternanza tra lavoro in presenza, lavoro individuale e lavoro a distanza con il consulente è stata assunta come presupposto per cercare di assicurare una certa continuità nel tempo, un certo ritmo di apprendimento, di appropriazione del metodo da parte del soggetto e di accompagnare adeguatamente il processo di maturazione insito negli obiettivi generali del Bilancio.

Considerato che il modello adottato poggia su alcuni principi cardine – centralità del beneficiario, approccio non valutativo del consulente, necessità di «riconoscere» una competenza per poterla utilizzare e trasferire – la scelta degli strumenti utilizzati è stata finalizzata alla ricostruzione delle esperienze – enucleazione e approfondimento dei risvolti formativi dell'esperienza tout court e di quella sindacale in particolare – e alla definizione degli ambiti operativi in cui le competenze sono state acquisite, sostanzando in tal modo l'auto-valutazione di elementi oggettivi e fornendo indicatori concreti di competenza.

Tra i diversi strumenti impiegati un discorso a parte merita il portafoglio di competenze che, utilizzato nella sua doppia accezione di prodotto e di processo (Yatchinovsky, Michard 1994), fa emergere e rinforza la conoscenza dei propri saperi e saper fare. La sua realizzazione, che accompagna tutto il percorso, consente di recuperare le tracce di quanto il soggetto ha realizzato in ambito formativo e lavorativo tramite la raccolta e la produzione di dati e informazioni relativi alla sua formazione e alle sue acquisizioni, comprese le «prove» che attestano gli apprendimenti ottenuti attraverso l'esperienza lavorativa, di vita o attraverso il percorso scolastico tradizionale.

Il modello, inoltre, ha previsto la fase di *suivi* (Post Bilancio) che è stata effettuata a distanza di 6 mesi circa dalla consegna del Documento di Sintesi al fine di valutare gli sviluppi del percorso di Bilancio e lo stato di avanzamento dei progetti individuati.

Fare il punto sull'esperienza attraverso la voce dei partecipanti

Può una metodologia che fa leva sull'esperienza, la parola e le idee restituire ai lavoratori, in un momento di crisi, smarrimento e confusione, un orientamento sensato? Può sostenerli nelle scelte per un progetto di sviluppo, miglioramento o cambiamento della carriera?

Proviamo a rispondere a questi interrogativi avvalendoci delle indicazioni fornite dagli stessi partecipanti in due diversi momenti.

Il primo all'interno di un lavoro di gruppo realizzato in occasione della chiusura del progetto e in cui ciascun beneficiario, a partire da alcune domande-stimolo, ha potuto esprimere le proprie considerazioni, effettuare una valutazione «a caldo» dell'esperienza di Bilancio realizzata e individuare le sue linee di sviluppo all'interno del più ampio progetto Cisl orientato alla crescita di suoi formatori; il secondo nella fase di Post Bilancio (*suivi*) finalizzata a verificare, attraverso un col-

Tavola 1. Articolazione del percorso in fasi, obiettivi e strumenti

Fasi	Attività	Obiettivi	Strumenti
Informazione	Incontro collettivo (1 ora)	- Chiarire gli obiettivi del Bilancio - Motivare l'adesione al percorso - Precisare lo svolgimento del percorso del Bilancio	- Scheda di adesione
Accoglienza	1 colloquio individuale (2 ore)	- Evidenziare le motivazioni e le aspettative - Presentare obiettivi e modalità di utilizzo del Portofoglio di competenze - Identificare gli obiettivi individuali - Definire i termini del contratto di Bilancio - Ricostruire le tappe principali dell'esperienza personale e formativa	- Contratto di Bilancio - Allegati del contratto - Schede di lavoro su storia di vita - Ricostruzione percorso scolastico e formativo
Investigazione	1-2 colloquio/i individuali (2 ore)	- Analizzare il complesso delle esperienze professionali - Valutare interessi ed esperienze extra-lavorative - Descrivere le competenze acquisite - Evidenziare la trasferibilità delle competenze possedute - Riletture sulle possibilità di sviluppo di carriera - Individuare uno o più progetti di sviluppo professionale - Far emergere le competenze trasferibili nel progetto	- Schede, griglie di ricostruzione percorso - Schede professionali, esperienze lavorative ed extra-lavorative, di analisti dei posti di lavoro ricoperti, ecc. - Schede di analisi delle conoscenze, delle capacità, delle risorse personali - Schede ipotesi progettuali - Questionario di valutazione delle competenze comportamentali e motivazionali (<i>Performanse</i>)
Raccolta informazioni da parte del beneficiario	- Verificare la fattibilità del/i progetto/i individuali	- Schede raccolta informazioni, repertori professionali, ecc.	

Fasi	Attività	Obiettivi	Strumenti
Sintesi	1 colloquio individuale (2 ore)	- Valutare la fattibilità del/i progetto/i di sviluppo - Definire il progetto di sviluppo professionale da perseguire - Individuare le tappe operative e gli elementi utili per realizzare il progetto	- Prospettiva temporale - Pianificazione delle tappe progettuali - Piano operativo dettagliato
	1 colloquio individuale a distanza o in presenza o (1/2 ora - 1 ora)	- Condividere e restituire il Documento di Sintesi - Documento di Sintesi	
	Incontro collettivo (2 ore)	- Fare il punto sull'esperienza effettuata attraverso le considerazioni espresse da ciascun partecipante a partire da alcune domande-stimolo	
Suivi	1 colloquio individuale a 6 mesi circa dalla consegna del Documento di Sintesi (1 ora e 1/2 - 2 ore)	- Valutare gli sviluppi del percorso di Bilancio e lo stato di avanzamento dei progetti individuali - Griglia di colloquio strutturata	

Definizione e sviluppo portafoglio di competenze

(segue tavola 1)

loquio individuale con il consulente attuato a distanza di almeno 6 mesi dalla fine del percorso, il grado di realizzazione del progetto professionale individuato considerando l'incidenza dei fattori – personali e di contesto – ostacolanti o viceversa facilitanti il processo avviato o ancora da avviare, nonché l'impatto che il Bilancio ha esercitato a livello personale, professionale e in ambito sindacale.

E anche se l'azione di Bilancio si è caratterizzata come una attività consulenziale rivolta in primo luogo alla persona e sottoposta al vincolo inderogabile della volontarietà, nel momento in cui riflettiamo sulla sua utilità ed efficacia, non possiamo ignorare anche il ruolo giocato, in termini di attese consapevoli e inconsapevoli, dalla comune appartenenza dei beneficiari a un'organizzazione complessa come quella sindacale che ha inteso avvalersi di questa metodologia quale leva per lo sviluppo delle risorse umane e per la gestione delle competenze finalizzata al miglioramento della qualità dei processi formativi.

La valutazione del gradimento⁶

Quali sono le considerazioni che ogni partecipante ha fatto al termine dell'esperienza di Bilancio? A cosa è servita? Come è stato vissuta? Le attese iniziali hanno trovato soddisfazione? Quali effetti, a livello personale, professionale e sindacale, sortirà l'aver partecipato a questa esperienza?

La molteplicità delle valutazioni emerse testimoniano non soltanto la rilevanza che l'esperienza vissuta ha assunto a livello personale,⁷ ma come le ragioni, seppure diverse, che hanno sostanzialmente caratterizzato il percorso di Bilancio, che hanno spinto i nostri partecipanti a elaborare un progetto di sviluppo professionale, si condensano attorno a temi chiave quali quelli della ricerca di senso, di significato del lavoro.

⁶ Alcune considerazioni sono tratte e avvalorate anche dai risultati di un questionario di gradimento somministrato in occasione della giornata conclusiva del progetto riguardante tutte le attività previste dallo stesso e tutti i partecipanti.

⁷ La percezione generale del valore di questa esperienza sul piano personale è stata unanime, così come la consapevolezza di aver potuto fruire di un'opportunità che ha inciso positivamente nella propria vita personale e professionale. L'attivazione, l'aumento del livello di dinamismo psicologico, la conoscenza di sé, la capacità di descrivere e riconoscere le proprie competenze e, a partire da queste, delineare un progetto di cambiamento che possa favorire l'evoluzione nel contesto lavorativo e/o sindacale rappresentano gli esiti legati al Bilancio principalmente evocati dai nostri partecipanti.

ro e di conoscenza di sé (definire una direzione, una finalità, comprendere il contesto lavorativo attraverso nuovi strumenti di lettura, dominare la paura dell'incertezza mettendosi in gioco, realizzare se stessi, trovare la propria strada, guadagnare fiducia in sé). Il lavoro – ma si potrebbe dire i lavori visto che per i più l'attività sindacale consiste in un vero e proprio lavoro – rappresenta una questione cruciale nelle vite dei nostri partecipanti e sono proprio i motivi di insoddisfazione per l'attività svolta che li ha spinti a impegnarsi nell'attività sindacale come rimedio allo smarrimento, alla perdita di senso che conta il luogo di lavoro. Ciò li ha spinti a intraprendere un percorso di orientamento sia per cercare di riordinare le tessere che compongono il puzzle delle loro storie e identità professionali sia per individuare una strategia che consenta loro di fornire risposte adeguate, «competenti» alle richieste, alle sfide poste dai cambiamenti in atto nel contesto lavorativo e sindacale.

Per avanzare nelle nostre riflessioni, riprendiamo alcuni degli elementi più significativi emersi in occasione del lavoro condotto in gruppo riassumibili, attraverso la loro lettura aggregata, nei punti seguenti.

a. Rapporto tra le aspettative e i risultati conseguiti. Il Bilancio ha fornito risposte alle aspettative dei beneficiari in quanto è stato riconosciuto come uno strumento in grado di organizzare le diverse esperienze e di rappresentare gli eventi trasformandoli in oggetto di analisi e di riflessione. La possibilità di rielaborare, all'interno della relazione con il consulente e in virtù della sua mediazione, l'esperienza individuale ha consentito di identificare, appropriandosene, le competenze che l'esperienza stessa ha permesso loro di sviluppare. Attraverso il racconto di sé mediante l'uso di modalità inedite di narrazione delle proprie storie – dalle più lontane esperienze formative fino alle più vicine esperienze lavorative – è stato possibile fornire coerenza, significato e senso alle esperienze. È stato possibile misurarsi con la frammentazione – dei percorsi, dei ruoli, delle identità – ricostruire e riconoscere i diversi frammenti per ricomporli, scoprendo come fossero in relazione tra loro. Ma, corrispondendo alle attese iniziali, il Bilancio ha rappresentato soprattutto un momento e un metodo per rafforzare la propria capacità di auto-valutazione considerata importante visto, tra l'altro, quanto poco consolidata e diffusa sia nei diversi contesti organizzativi l'abitudine a dare feedback e valutazioni sull'operato dei propri collaboratori; ha rappresentato un processo per acquisire, non senza impegno e fatica, una maggiore consapevolezza di sé, dei

propri punti di forza, delle proprie potenzialità, di cosa posso, voglio, desidero fare; ha rappresentato uno spazio e un tempo per sé, per scoprire o ri-scoprire, valorizzandolo, l'intero patrimonio di risorse posseguate o accumulate negli anni e trasformarlo in patrimonio di risorse da reinvestire in un futuro possibile. Tutti processi che sembrano aver innescato nei partecipanti un movimento interiore, le cui ricadute per qualcuno si sono rese evidenti anche nel contesto di lavoro.

b. *Il Bilancio come strumento per l'attivazione di un processo di empowerment.* L'individuazione e l'ampliamento di un campo di possibilità praticabili, la costruzione di nuovi scenari attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili, la percezione di auto-efficacia, ovvero il sentirsi capaci di scegliere e di attuare i comportamenti più adeguati per affrontare una data situazione, nonché il desiderio di partecipare all'azione e alla gestione dei fattori in gioco sono alcune delle dimensioni evocate dai partecipanti riconducibili alla funzione di empowerment («rendere potente») propria di ogni pratica orientativa. L'empowerment, quindi, come risultato della ricostruzione della biografia della persona perché «potere» è inteso come capacità di mobilitare e orchestrare risorse, come acquisizione di consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza, come possibilità di prendere coscienza, attraverso azioni concrete (definire il progetto, il piano di azione con le diverse fasi e attività), della possibilità di esercitare un maggiore «realistico» controllo sulla propria vita e sul contesto sociale nel quale si è inseriti (L'Imperio 2010).

c. *Aspettative rispetto al percorso e all'organizzazione sindacale.* Aver lavorato con le competenze, aver identificato le proprie risorse e, quindi, anche quelle agite nell'attività sindacale, ha legittimato nei partecipanti il desiderio di vederle riconosciute, accolte e valorizzate al fine di indirizzarle verso la realizzazione di obiettivi condivisi, capaci di coniugare la progettualità individuale, le aspettative del singolo con quelle dell'organizzazione. Aver lavorato con le competenze, adottandone la logica sottesa, ha inciso non soltanto sul modo di intendere e fare formazione, ma anche di analizzare concretamente le implicazioni legate all'assunzione di tale logica. Confrontarsi con il costrutto di competenza comporta, infatti, la possibilità di gestire l'unicità dei lavoratori, di rispondere alle aspettative diffuse di espressione di sé e di auto-realizzazione; costituisce il presupposto per aiutare i partecipanti quando devono fronteggiare, anche in qualità di formatori, i cambiamenti legati alle trasformazioni del mondo del lavoro; un mondo in cui il processo di globalizzazione, ma anche di parcellizzazione delle

diverse realtà lavorative, la precarietà diffusa e la mancanza di tutele per molti lavoratori indeboliscono la stessa funzione di rappresentanza del sindacato.

La consapevolezza che l'esperienza di Bilancio possa innescare concreti processi di innovazione (anche in fase di ingresso nelle carriere) si è accompagnata all'auspicio che tale esperienza non rimanga un'iniziativa fine a se stessa, ma rientri all'interno di una programmazione per la riorganizzazione e il miglioramento delle competenze. Aver riconosciuto la valenza «rivoluzionaria» – perché in grado di rispettare l'unicità dell'individuo, la sua non riconducibilità ad altri e di farne una risorsa, un valore – delle pratiche basate sulle competenze ha generato nei partecipanti altrettanta consapevolezza sulle difficoltà a utilizzare nei contesti, lavorativi e non, metodologie come quella del Bilancio. Come riferisce Le Boterf (2008), il rischio connesso a una gestione troppo selettiva dei collaboratori effettuata sulla base delle loro competenze è quello di generare nei responsabili delle risorse umane il timore che si possano alterare i delicati equilibri collettivi di cui essi hanno bisogno e su cui si fonda la loro legittimità sul campo.

Il Post Bilancio

L'espressione Post Bilancio è entrata nel gergo corrente come sinonimo di valutazione degli esiti del Bilancio a una certa data: in genere a una distanza di 6 mesi dalla sua conclusione; una distanza ritenuta congrua per verificare se e quanto è stato implementato il progetto messo a punto dal beneficiario. In effetti, esso assolve a questa funzione di verifica e di valutazione dei passi in avanti compiuti sulla strada tracciata dal Bilancio. Tuttavia, la sua funzione ha (o può avere, se lo si decide) una portata più ampia di quella che il prefisso «post» lascia intravedere: dopo il Bilancio, infatti, può voler dire tutto in modo indeterminato e nulla specificamente. L'equivalente francese *suivi*, ad esempio, presenta una valenza semantica più ampia e, al tempo stesso, più precisa perché contiene sia la dimensione valutativa sia la dimensione della continuità dell'azione del Bilancio e dei suoi effetti. Il verbo francese *suivre*, di cui *suivi* è il participio passato, significa *seguire, tener dietro a*. Analogamente all'inglese *follow up*, da taluni usato in luogo di Post Bilancio, che, tra i suoi diversi significati, ha anche quello di *perseguire*. In entrambe le accezioni, in quella inglese e, soprattutto, in quella francese, si rimanda all'idea della continuità e –

aggiungiamo noi, pensando alla natura dello strumento Bilancio – all'idea dell'accompagnamento nel tempo e a distanza di tempo. Ed è proprio nel triplice significato di una valutazione dello stato di avanzamento del progetto, di un'ulteriore tappa di accompagnamento dei beneficiari e di un'ulteriore iniezione di empowerment che abbiamo impostato e condotto il Post Bilancio. Questa triplice valenza la si evince sia dalla struttura del questionario, molto agile (9 domande aperte), sia dalla scelta di utilizzare il questionario medesimo come traccia per un colloquio approfondito, di una durata che ha oscillato da un'ora e mezzo a 2 ore, nel corso del quale il beneficiario ha avuto la possibilità di chiarire a se stesso le ragioni per le quali ha gestito gli esiti del Bilancio in un certo modo piuttosto che in un altro. E ha avuto modo, altresì, di confermare, riprecisare o correggere il tiro della propria traiettoria progettuale.

Gli assi tematici del questionario hanno ruotato attorno: agli eventuali cambiamenti intervenuti dopo il Bilancio nella situazione professionale; alla frequenza o meno di corsi di formazione e/o sull'informazione di frequentarne in futuro; all'utilizzo o meno del Documento di Sintesi; allo stato di attuazione o all'avvio del progetto; ai cambiamenti intervenuti nella vita personale, professionale o in ambito sindacale; all'utilità del Bilancio come strumento di sviluppo delle competenze del formatore sindacale. L'ultima domanda era riservata a «ulteriori considerazioni».

L'intera fase del Post Bilancio (aprile-novembre 2012) e, segnatamente, il periodo in cui si sono svolti i colloqui (seconda metà di novembre 2012), sono stati caratterizzati, se non proprio condizionati, da un momento di forte accelerazione organizzativa (di bocce in movimento) e di riposizionamento del sindacato della Cisl (delle Poste e confederale) di cui i nostri sette beneficiari per molti versi hanno dovuto tenere conto. Questo infatti è stato l'anno delle elezioni delle Rsu, un momento assai importante nella vita di un sindacato in quanto ne misura il consenso e il radicamento tra i lavoratori del settore di appartenenza. Nel caso specifico, inoltre, questo evento si è caricato di ulteriori significati che ne hanno aumentato l'importanza, dal momento che il 2012 è stato anche l'anno che ha preparato il congresso nazionale della Cisl-Poste che si terrà nel maggio del 2013; congresso che a sua volta precede e, per molti versi, prepara una grossa riorganizzazione della confederazione con l'accorpamento di diverse categorie di lavoratori. In altri termini, i nostri beneficiari del Bilancio hanno dovuto fare i conti con una fase straordinaria della vita della loro orga-

nizzazione; con una fase in cui talune attività si sospendono e altre vengono implementate a tappe forzate; una fase in cui i calendari vengono rivoluzionati e le scale delle priorità possono essere modificate, se non capovolte. Ad esempio, in occasione delle elezioni per il rinnovo delle Rsu o di un congresso, può accadere che la formazione sindacale in senso stretto precipiti in fondo alla scala delle priorità per lasciare spazio alle assemblee congressuali ai vari livelli, al proselitismo o alla verifica del tesseramento, ecc. Tutte operazioni, queste ultime, di natura congressuale e da questo punto di vista prioritarie.

Alla luce di quanto detto fin qui, quali sono stati i vantaggi percepiti dai beneficiari del Bilancio a 6 mesi dalla conclusione del progetto e, soprattutto, come tali vantaggi sono stati spesi (se lo sono stati) nell'ente di appartenenza e/o all'interno dell'organizzazione sindacale promotrice del progetto medesimo? Per ottenere una risposta articolata e attendibile a queste due domande conviene cominciare dalla seconda, laddove essa misura la spendibilità del Bilancio nelle organizzazioni. Solo una persona ha fatto conoscere i risultati del Bilancio, ossia il Documento di Sintesi, al dirigente sindacale di una istanza superiore a quella sua di appartenenza. Nessuno li ha fatti conoscere al proprio superiore gerarchico delle Poste, pur avendone tutti parlato in termini generali, sottolineando l'importanza dell'esperienza fatta. Questo dato è in linea con la natura originaria del Bilancio i cui pro-dotti sono di esclusiva proprietà del beneficiario che ne dispone come meglio crede. Come tale non sarebbe un dato significativo. Ciò che lo rende significativo è il fatto che almeno tre persone a metà Bilancio avevano manifestato invece la volontà di renderne pubblici i risultati (certo, limitatamente ai superiori delle due organizzazioni, Poste italiane e sindacato). La scelta di mantenersi all'interno dei principi regolatori del Bilancio – inteso come processo di dotazione di una «bus-sola interna» al beneficiario, da usare come guida alla scelta – la si può correlare al raggiungimento da parte di tutti i partecipanti al progetto di una maggiore e più nitida consapevolezza della difficile conciliabilità tra carriera professionale e «carriera» (tra virgolette, non a caso) sindacale. Due carriere animate da logiche assai diverse: la prima basata, per lo meno sulla carta, principalmente sulle competenze tecnico-professionali e la seconda sulle competenze della mediazione e della contrattazione; la prima sulla soddisfazione del cliente/cittadino e la seconda sulla soddisfazione dei bisogni e degli interessi dei propri organizzati e della categoria di riferimento. Mentre, soprattutto a partire da un certo livello in poi, si caratterizzano per il fatto di essere entrambe

assorbenti in termini di impegno crescente fino a diventare spesso totalizzanti, in particolare quella sindacale. L'esperienza del Bilancio è servita sicuramente a favorire nei partecipanti una più puntuale focalizzazione dei termini sulla cui base decidere a quale delle due strade assegnare la precedenza.

Sempre a proposito della seconda domanda, circa la *spendita* dei risultati del Bilancio nel sindacato, proprio alla luce del colloquio di Post Bilancio, si può ragionevolmente affermare che questa esperienza abbia liberato una notevole energia motivazionale che ha prodotto risultati tangibili, ad esempio, nelle elezioni delle Rsu dove tutti hanno ottenuto risultati molto lusinghieri (qualche persona è stata la più votata della propria provincia, qualche altra, a suo tempo scelta dall'organizzazione, ha avuto ora una chiara legittimazione anche da parte dei lavoratori). Ciò suona a conferma della giustezza della scelta – coraggiosa e rischiosa a un tempo – del sindacato nazionale della Cisl Poste di proporre a questo gruppo di sindacalisti/formatori un percorso di formazione così eterodosso (se lo si guarda attraverso le lenti della formazione sindacale tradizionale) come è stato quello basato sul Bilancio di competenze e sulle storie di vita. Ossia, su un percorso incentrato principalmente sull'empowerment personale e su un approccio per competenze, piuttosto che su un approccio funzionale centrato sui contenuti tipici dell'attività sindacale nel settore di appartenenza (contratti, accordi, normativa, ecc.).

Qui risiede anche la risposta alla prima domanda sui vantaggi del Bilancio percepiti dai partecipanti. Tutti, infatti, dichiarano di avere percepito una forte crescita del loro livello di empowerment, come abbiamo avuto modo di dire dianzi, inteso in diverse e fondamentali dimensioni: una maggiore chiarezza delle alternative; una maggiore consapevolezza delle proprie competenze, delle proprie capacità, dei propri interessi, delle proprie vocazioni e delle proprie possibilità; una più chiara visione del proprio sé prospettico, derivante da una «ritessitura» del proprio sé personale e professionale, grazie al lavoro che il Bilancio fa dell'orbito biografico di ciascuno (Serri 2007).

A tutto ciò, vanno aggiunti alcuni «derivati» – ma non per questo di minore importanza – dei risultati principali di non minore importanza: qualcuno ha dichiarato di aver ricavato dal Bilancio uno stato di maggiore benessere personale che si è riflesso su vari piani da quello famigliare a quello lavorativo (il che è normale non essendo le persone la somma di componenti autonome, al massimo componibili a incastro secondo la logica del lego, ma soggetti interi). Qualche altro ha dichiarato di avere migliorato in modo sensibile la propria capacità di

relazionarsi con i colleghi e con i superiori all'interno dell'organizzazione Poste italiane: con minore tensione, con minore rigidità e con maggiore scioltezza. Ottenendo così migliori performance lavorative.

In ultimo, ma non certo per importanza, tutti hanno ricavato dal percorso di Bilancio la convinzione che questo sia uno strumento molto utile in particolare per i formatori sindacali, qualora essi vengano concepiti piuttosto che come «addestratori» (il sostantivo è di uno dei sette beneficiari) come *figure-risorsa* preposte alla valorizzazione e alla crescita professionale e sindacale dei soggetti in formazione e dei giovani a inizio carriera, in particolare. Sotto questo profilo la formazione si colora di forti valenze orientative e maturative; valenze che devono essere proprio del formatore stesso, in primo luogo. Per formare nella logica delle competenze è necessario essere stati formati secondo la medesima logica. In tal senso – questa è la convinzione di tutti i partecipanti – il Bilancio di competenze si rivela assai utile.

Riferimenti bibliografici

- Alberici A., Serri P., *Competenze e formazione in età adulta. Il Bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*, Monolite Editrice, Roma 2009.
- Bresciani P. G., *Approccio autobiografico-narrativo, competenza e metacognizione*, in G. Di Francesco (a cura di), *Ricostruire l'esperienza. Competenze, bilancio, formazione*, Franco Angeli, Milano 2004.
- L'Imperio A., *Empowerment e autodeterminazione nel Bilancio di competenze*, in P. Serri (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Franco Angeli, Milano 2010.
- Le Boterf G., *Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza. Le risposte a 100 domande*, Guida, Napoli 2008.
- Lemoine C., *Risorse per il Bilancio di competenze. Percorsi metodologici e operativi*, Franco Angeli, Milano 2002.
- Lévy-Leboyer C., *Le Bilan de Compétences*, Les Editions d'Organisation, Parigi 1993.
- Serri P., *Riflessività, empowerment e proattività nei bilanci di competenza e lavoratori-studenti iscritti all'università*, in A. Alberici, C. Catarsi, V. Colaprieto, I. Loiodice (a cura di), *Adulti e università. Sfide ed innovazioni nella formazione universitaria e continua*, Franco Angeli, Milano 2007.
- Yatchinovsky A., Michard P., *Le bilan personnel et professionnel*, Editions Sociales Françaises (Esf), Parigi 1994.