

Approccio sequenziale o narrativo? La consulenza di processo nel bilancio di competenze

Carla Ruffini, Vincenzo Sarchielli

in *'Professionalità'*, n. 75, 2003

Nota introduttiva

Il "bilancio di competenze", come è noto ormai anche nel nostro paese grazie agli sviluppi prodotti nell'ultimo decennio, è una metodica che nasce negli anni '80 e si sviluppa in Francia negli anni '90, in risposta alle esigenze di riqualificazione e adeguamento delle competenze dei lavoratori sollecitate dalle rapide trasformazioni e innovazioni del sistema produttivo e dell'organizzazione del lavoro.

Se in origine questa metodologia era considerata uno strumento di supporto ai lavoratori occupati per la certificazione di un portafoglio di competenze utile alla definizione e alla elaborazione di un percorso formativo e di carriera, essa si è nel tempo connotata come forma specifica di "consulenza di carriera" e, come tale, ha reso meno rilevanti le questioni connesse alla certificazione¹.

Nella nostra esperienza, così come si è andata delineando in anni intensi di sperimentazioni, ricerche e sistematiche riflessioni sul "fare", il bilancio di competenze può essere definito come un percorso di ricostruzione e analisi dell'esperienza socio professionale, che la persona realizza prendendo a riferimento le competenze agite e i contesti attraversati e che sostiene il processo di produzione di strategie concrete di azione riguardanti lo sviluppo e/o la modificazione della carriera lavorativa e organizzativa.

Il "bilancio", sia come metodologia, sia come servizio di sostegno e aiuto alla gestione del percorso di sviluppo professionale, sembra fondarsi su alcuni principi

¹ I dispositivi di certificazione delle competenze nel contesto francese, seppur ancorati a una filosofia o concezione del lavoratore e del processo di sviluppo delle competenze comune a quella del bilancio delle competenze, si sono sviluppati all'interno del sistema dell'istruzione pubblica. La "Validation des Acquis Professionnels" rappresenta un dispositivo attualmente in uso nel sistema francese, attraverso il quale è possibile ottenere un riconoscimento parziale delle competenze necessarie al rilascio di un diploma dell'educazione nazionale.

o assunti attraverso i quali si tende a restituire alla persona la responsabilità di governo del proprio processo di crescita e di inserimento o reinserimento lavorativo.

Nelle azioni di bilancio, così come in altre azioni di “career counseling”, si presuppone infatti che l’incremento della capacità di governo e di autoregolazione della propria carriera socio professionale² sia legata allo sviluppo delle abilità di differenziazione e specificazione delle proprie competenze e risorse, delle abilità di diagnosi delle richieste dell’ambiente esterno e della capacità di decidere, progettare e monitorare i propri percorsi di azione.

In tali tipologie di azioni consulenziali l’accento viene dunque posto su alcuni riferimenti concettuali e metodologici che ne sostengono l’impianto progettuale e il processo di realizzazione:

- *il carattere sistemico dei processi di sviluppo personale e professionale* (sono le interazioni sociali e professionali il centro di attenzione ed è considerato essenziale comprendere e concepire la persona e il suo sviluppo in rapporto ai diversi contesti di azione attraversati);
- *il ruolo necessariamente attivo della persona nel processo di costruzione e sviluppo delle sue competenze* (la persona è considerata un agente che influisce sui contesti in cui è inserito e al tempo stesso ne è influenzato);
- *la competenza come insieme di elementi di un sistema persona - situazione* (operatore – contesto organizzativo e sociale) *e/o come insieme di abilità e risorse sollecitate da/correlate con le interazioni concretamente agite nei diversi contesti socio organizzativi che la persona attraversa nel suo percorso di sviluppo* (le competenze sono concepite in definitiva come variabili dipendenti dai contesti di azione all’interno dei quali si attualizzano).

Se sul piano del metodo ci ancoriamo alla sponda (ma è soltanto una delle possibili sponde) della “logica dialogica” che propone Morin, la complessa costruzione della persona nella sua identità psicosociale ci appare in tutta la sua evidente “necessità”, consentendoci una lettura articolata dei processi di consulenza attivati nell’ambito delle pratiche professionali qui descritte che prende

² Lo sviluppo della capacità di governo e di autoregolazione della propria carriera socio professionale rappresenta evidentemente la finalità generale di ogni attività di consulenza.

a riferimento non soggetti-monadi, ma sistemi (campi) di interazioni articolati e complessi (Morin, 1989), laddove, per dirla con Merleau Ponty, ritenuto da qualcuno l'antesignano delle riflessioni sulla natura costruttiva dei processi di conoscenza, "il mondo è inseparabile dal soggetto, ma da un soggetto che altro non è se non una proiezione del mondo: il soggetto è inseparabile dal mondo, ma da un mondo che il soggetto stesso proietta" (Merleau Ponty, 1965).

Il percorso di bilancio di competenze è attivato e si svolge in relazione ad una richiesta individuale o collettiva³, che si fonda su una autovalutazione o diagnosi che una persona o un rappresentante di una organizzazione effettua rispetto a situazioni percepite come critiche e difficili da risolvere o ritenute passibili di sviluppi da supportare e accompagnare con azioni appropriate.

Esso può dunque sostenere il processo di produzione di una risposta adeguata a risolvere i problemi concreti (o percepiti come tali dalle persone) presenti in specifiche situazioni o contesti di transizione al lavoro o nel lavoro o a fungere da motore di uno sviluppo della "risorsa uomo" considerato possibile e praticabile in contesti organizzativi che evolvono.

La produzione della risposta ritenuta soggettivamente e socialmente adeguata prevede:

- l'attraversamento e la valutazione intenzionale da parte della persona delle variabili psicologiche e sociali connesse al problema e/o alla situazione di transizione (competenze e risorse, rappresentazioni di sé e della situazione, costellazione motivazionale, sistema delle aspettative e dei valori, contingenze situazionali, ecc.), al fine di favorire la rielaborazione contestuale di un sentimento di identità socio professionale mobilitante le personali strategie di azione e di risoluzione delle criticità o delle problematiche di carriera;
- la produzione di una gamma di comportamenti/azioni che rendono concreta e visibile alla persona la struttura della strategia di risoluzione progressivamente posta in essere (la definizione del problema, l'identificazione di uno o più obiettivi, la diagnosi e l'analisi delle competenze orientata allo scopo, l'attivazione personale nella produzione e ricerca di informazioni su se stesso e

³ Gli interventi di bilancio delle competenze realizzati in contesti d'impresa e in situazioni organizzative, seppur marginali nella esperienza italiana, sembrano rappresentare un ambito di possibile sviluppo.

sul contesto di riferimento, la definizione di un progetto, il monitoraggio degli effetti delle proprie azioni, ecc .).

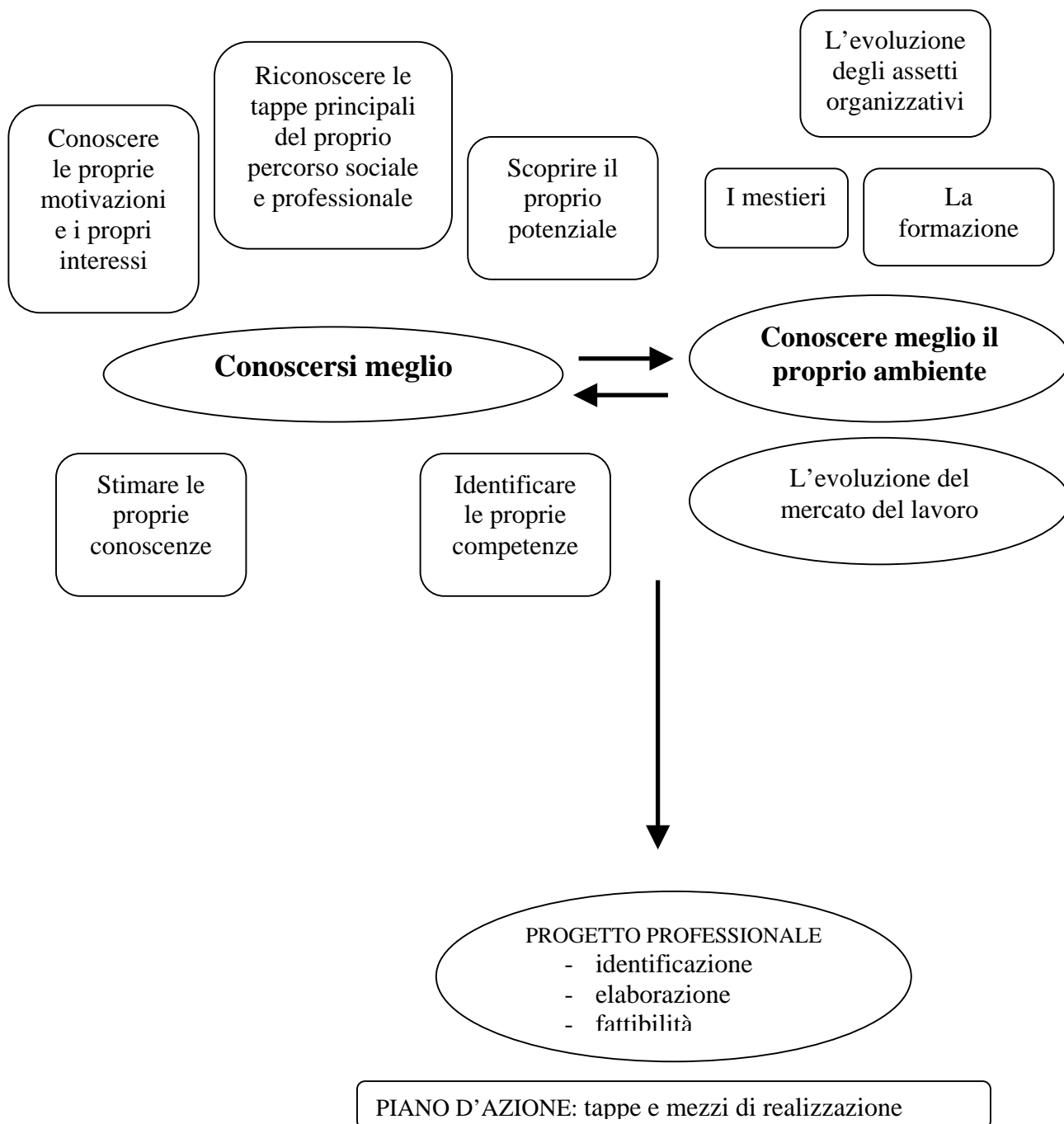
In generale, il sistema di obiettivi/risultati attesi del bilancio di competenze riguarda alcuni elementi chiave dell'azione di consulenza attuata.

1. L'analisi e l'identificazione, attraverso un articolato processo ricostruttivo delle multiformi esperienze realizzate, della configurazione di competenze e risorse cognitive, motivazionali e comportamentali che la persona giudica spendibile o trasferibile in specifici contesti di azione e che può e vuole investire nell'elaborazione di una strategia di risoluzione di un problema o di un compito di transizione e/o in un progetto di inserimento o reinserimento socio professionale.
2. La costruzione di un progetto di sviluppo professionale rispondente alle proprie scelte professionali e personali e realizzabile rispetto alle condizioni di contesto lavorativo e/o organizzativo; tale costruzione si realizza attraverso un processo di mediazione, sostenuto e facilitato dal consulente, tra prospettive ideali o idealizzate e opportunità concrete di sviluppo e di azione e in questa prospettiva il progetto può essere considerato l'esito di un processo negoziale che la persona realizza in primo luogo con se stesso. Il bilancio, infatti, stimolando il decentramento di sé rispetto alla situazione e al problema, oltre a facilitare l'individuazione e l'auto valutazione dell'ampia gamma delle variabili da tenere in considerazione durante il percorso di analisi e di progettazione, influenza e/o favorisce l'elaborazione di nuovi orizzonti di senso nei quali la persona ha la possibilità di ridefinirsi e di rielaborare il proprio rapporto con i suoi contesti di azione⁴.
3. La messa a punto di un piano di azione, concreto e realistico, per la realizzazione del proprio progetto professionale o della strategia di risoluzione del problema di transizione.

⁴ Dare una direzione al proprio sviluppo di carriera socio professionale o identificare una strategie di risoluzione di un problema di transizione, implica, evidentemente, una "revisione" più o meno consapevole dell'immagine che la persona ha di se stessa e del suo spazio di azione.

Lo schema che segue illustra sinteticamente le dimensioni e i fattori presenti nell'azione di *bilancio di competenze* e ne definisce la struttura di base

BILANCIO DI COMPETENZE



Alcuni presupposti e assunti alla base dell'azione di bilancio di competenze nelle esperienze realizzate

Gli esiti delle numerose sperimentazioni realizzate e il parallelo dibattito teorico e metodologico sui temi della competenza, dell'orientamento, dell'inserimento o reinserimento lavorativo e dell'apprendimento durante il corso della vita (lifelong learning) che ha caratterizzato questi ultimi anni, oltre alle diverse categorie di destinatari coinvolti in tali sperimentazioni e in generale nelle azioni di consulenza di carriera per soggetti adulti, hanno suggerito di connotare il bilancio di competenze, con crescente livello di specificazione, come un luogo e un tempo nel quale e attraverso il quale la persona ha l'opportunità di sviluppare una maggior conoscenza di sé e dei contesti sociali e organizzativi in cui è inserito e parallelamente ha la possibilità di negoziare, in primo luogo con se stesso, un progetto di sviluppo realistico di crescita socio professionale e/o elaborare una o più strategie di fronteggiamento di una problematica di transizione attraversata (Ruffini e Sarchielli, 2001).

In altre parole, il bilancio di competenze, come forma specifica di consulenza di carriera, ha assunto la valenza di strumento di sostegno e di aiuto al processo di acquisizione delle abilità necessarie a regolare il proprio sviluppo di carriera lavorativa e/o organizzativa e il proprio ambito di azione e contestualmente come uno spazio di rielaborazione di sé, della propria identità, del proprio rapporto con il contesto lavorativo o più in generale con il contesto sociale di riferimento, dell'insieme di variabili di diversa natura percepite come caratterizzanti la propria vicenda professionale.

Tali connotazioni e valenze hanno progressivamente contribuito a strutturare in modo sempre più netto la "forma" del dispositivo di bilancio come percorso di *consulenza flessibile e processuale*, nel quale devono essere tenute in considerazione e valorizzate le esigenze percepite come reali dalla persona e proposte piste di riflessione comprensibili e valutate coerenti rispetto all'immagine che la persona stessa ha di sé e della propria situazione.

In un recente contributo che Schein ha dedicato alla consulenza di processo, definita come "un insieme di attività, fornite dal consulente, che hanno lo scopo di

aiutare il cliente a percepire, capire e agire sugli eventi che si verificano nel suo ambiente”, viene posta particolare attenzione al “presente continuo” di un processo che non deve mai essere irrigidito (attraverso procedimenti di ipostatizzazione) in obiettivi e piani di sviluppo personali e organizzativi rigidi e ingabbiati, ma che richiede, per liberare tutta la sua valenza di aiuto, la costruzione processuale di una rappresentazione condivisa dei problemi (o temi) da affrontare e della progettualità da sviluppare, nonché del senso e del valore di ciò che ci si propone di co-costruire (Schein, 2001).

Tutto ciò senza mai prescindere dall’ambiente nel quale il cliente/sistema opera e dalla relazione che si instaura tra cliente e consulente, dando in tal modo vita e forma ad una “realtà” intesa nella sua natura interazionista e costruttivista, creazione culturale dinamica soggetta ad un continuo mutare di definizioni e ridefinizioni. O, riprendendo le suggestioni di Maturana e Varela, una creazione fatta di una pluralità di mondi possibili e di realtà personali, intessuta di una ragnatela di processi multidirezionali collocati simultaneamente lungo livelli di interazione multipli e irriducibili l’uno all’altro, la cui esistenza dipende dalle distinzioni operate da un osservatore (Maturana e Varela, 1987).

In tale rappresentazione del processo di consulenza i contenuti affrontati sono considerati dei fuochi di analisi dell’esperienza, che assumono rilevanza in funzione degli effetti generati dalla relazione che si sviluppa in modo dinamico e “creativo”. Nel percorso di bilancio così concepito non si tratta di porre in essere una sequenza rigida di fasi di lavoro nelle quali osservare, descrivere e auto valutare le variabili prescritte dal modello e dal dispositivo di riferimento, ma di creare le condizioni di contesto attraverso le quali la persona, riscoprendo il significato di specifiche variabili e riflettendo sui legami tra variabili prese in esame e situazione, può ridefinire se stesso in rapporto alla situazione e parallelamente concorrere a creare una sequenza di lavoro percepita come utile e adeguata al processo di risoluzione del problema di transizione/sviluppo affrontato.

Le esperienze di bilancio di competenze realizzate hanno infatti portato alla luce con evidenza sempre maggiore che tanto più i contenuti oggetto di analisi e di riflessione sono “ancorati” alla biografia della persona, al suo “stile interpretativo”, ai suoi registri emotivi e alle sue regole interiorizzate di azione, tanto più il

dispositivo si mostra efficace ed efficiente ⁵ e che tale modalità di fare consulenza di carriera enfatizza gli aspetti dinamici e processuali dell'azione di consulenza.

La riflessione sulle diverse modalità attraverso le quali concepire e gestire nella relazione di consulenza le dimensioni e i fattori presenti nel percorso di bilancio, ha prodotto un modello dicotomico di riferimento che può rivelarsi utile per chiarire alcune implicazioni concettuali che “stanno dietro” approcci consulenziali e pratiche professionali agiti nell’ambito dello stesso dispositivo, ma in realtà sostanzialmente diversi.

Abbiamo convenzionalmente definito le due macro modalità approccio sequenziale (“procedere per fattori”, consulenza di contenuto) e approccio narrativo (“procedere per storie”, consulenza di processo).

Approccio sequenziale

Si definisce come un approccio in linea con un modello “fattoriale” della persona e delle sue competenze. La persona si descrive e si analizza attraverso descrittori che dovrebbero definire livelli quantitativi rispetto a uno standard per ogni dimensione e fattore di competenza. Il percorso in questo caso potrebbe essere rappresentato come un algoritmo attraverso il quale si produce la risposta adeguata all’esigenza manifesta.

Il percorso di consulenza ha natura sequenziale e si caratterizza per una serie di dimensioni/oggetti (“fuochi”) di analisi che vengono affrontati in successione secondo uno schema che si presenta generalmente simile in ogni percorso di bilancio (articolato in fasi definite e strutturate, quali la ricostruzione, l’analisi e valutazione, la costruzione del progetto di sviluppo...) e fanno riferimento ai fattori ritenuti rilevanti per analizzare e descrivere le competenze e risorse del soggetto e per definirne il progetto professionale.

In tale percorso si produce una sorta di diagnosi di natura tendenzialmente

⁵ Una modalità che cerca di valorizzare ed inserire nel dispositivo di bilancio le riflessioni e le recenti prospettive di analisi dell’apprendimento adulto. In particolare si sono tenute in considerazione le seguenti caratteristiche dell’apprendimento adulto: la persona è portatore di esperienza e tale esperienza è al tempo stesso vincolo e risorsa, la persona non è sempre consapevole dei suoi bisogni di apprendimento, la persona tende a ricercare risposte a problemi concreti, la persona ricerca valorizzazione e attenzione, la persona in sostanza è disponibile a collocarsi in un setting di apprendimento nella misura in cui riesce a identificare un

valutativa (la finalità del processo è descrivere e valutare ciò di cui la persona dispone, al fine di costruire un progetto coerente e realistico) e le dimensioni / gli oggetti di esplorazione e analisi sono predefiniti, ben identificati e resi noti anticipatamente al soggetto.

Il paradigma teorico di riferimento, che sostiene l'azione consulenziale, definisce le aree, i fattori e la procedura di indagine, scandisce i modi e i tempi di lavoro.

La realtà da indagare è dunque pre-determinata e "operazionalizzata" e gli obiettivi, intesi come traguardi da perseguire, così come le modalità per raggiungerli, sono definiti e strutturati fin dall'inizio del processo di consulenza.

In tale approccio l'azione del consulente e della persona è generalmente supportata e guidata da strumenti descrittivi ed autovalutativi (in qualche caso diagnostici, mai misurativi), che definiscono i confini e l'andamento del percorso e focalizzano gli elementi oggetto di analisi.

Si tratta in particolare di: schede per la descrizione delle esperienze formative, professionali, extraprofessionali della persona, che possono essere utilizzate autonomamente dal soggetto in consulenza o anche da soggetto e consulente insieme; schede e questionari di autovalutazione, che il soggetto può usare autonomamente oppure insieme al consulente; schede di sintesi; griglie di analisi e schede di lavoro per il consulente da utilizzare nel corso del colloquio come tracce di lavoro oppure la termine del colloquio per analizzare e sintetizzare i contenuti verbali.

senso di continuità di sé, una spendibilità o trasferibilità concreta di quanto si sta attraversando e riesce ad attribuire un valore positivo agli elementi di diversa natura presenti nel processo.

**IL PERCORSO DI BILANCIO DI COMPETENZE
NELLA PROSPETTIVA SEQUENZIALE**

Attività		Contenuti
<p align="center">LABORATORI INTEGRATIVI</p> <p><i>Metodologie di ricerca delle informazioni</i></p> <p align="center">*****</p> <p><i>Metodologie di analisi delle attività lavorative e delle competenze professionali</i></p> <p align="center">*****</p> <p><i>Informazioni sulle opportunità formative e lavorative del territorio</i></p> <p align="center">*****</p> <p><i>Analisi di aree professionali e ruoli lavorativi di interesse</i></p>	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Motivazioni individuali al bilancio - Storia professionale e personale - Ipotesi progettuali
	<i>Lavoro individuale a casa</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Rappresentazione di sé (descrittiva e valutativa) - Punti forti e aree di sviluppo - Confronto con ipotesi progettuali
	<i>Lavoro individuale a casa</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Prospettiva temporale (riferita all'attività lavorativa) - Analisi dell'esperienza lavorativa
	<i>Lavoro individuale a casa</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze e risorse possedute (esperienze lavorative ed extra-lavorative) - Aree professionali e ruoli di interesse
	<i>Lavoro individuale a casa</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione delle proprie piste di progetto alla luce delle nuove informazioni - Priorità e valori nel lavoro
	<i>Lavoro individuale a casa</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Scelte e decisioni prefigurabili - Piano di verifica esterna delle ipotesi progettuali e delle esigenze di sviluppo delle competenze / risorse
	<i>Verifica esterna</i>	
	Colloquio	<ul style="list-style-type: none"> - Progetto professionale - Piano di azione per la realizzazione del progetto
	Colloquio / i	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnamento - Verifica dell'andamento del piano d'azione

Approccio narrativo

Si può definire come un approccio in linea con un modello “narrativo” della persona e delle sue competenze, una modalità di “fare” consulenza che enfatizza la processualità e la circolarità delle biografie individuali. Il soggetto che percorre l’iter consulenziale si analizza e si descrive liberamente, supportato da tracce che gli permettono di evidenziare aspetti ed elementi significativi; il parlare di sé diventa percorso che, seppur frammentato, organizza, fa riflettere e decidere.

Secondo Ricoeur il soggetto definisce e ridefinisce la propria identità nella forma di un racconto personale fatto ad altri (ad un altro) e il personaggio della storia, che attraversa e ricostruisce le esperienze raccontandole, si propone come entità non distinta dalle sue esperienze che “condivide il regime dell’identità dinamica propria della storia raccontata...la sua identità narrativa” (Ricoeur, 1993).

E un’identità così costruita si connota anche come identità riflessiva che si alimenta delle attribuzioni altrui, elaborate e personalizzate attraverso i propri processi riflessivi, e contestualmente delle riflessioni sulle proprie azioni in una sorta di “interiorizzazione delle conversazioni” (Sparti, 1996).

Nell’approccio narrativo (processuale) il percorso di bilancio potrebbe essere rappresentato da una elica geometrica nella quale, attraverso un andamento circolare e ricorsivo, si producono diagnosi evolutive su oggetti di indagine definiti con la persona e concretamente visibili nella dinamica consulenziale.

Una prassi consulenziale che adotta la modalità del “procedere per storie” significa essenzialmente:

- realizzare un percorso ricorsivo, dove l’analisi non procede in modo lineare, ma può “tornare sui propri passi” riprendendo temi e oggetti già esplorati;
- definire insieme al cliente gli oggetti di indagine percepiti/valutati come rilevanti per la persona, oggetti che diventano concretamente visibili nel corso del processo consulenziale e che possono non essere immediatamente visibili fin dall’inizio del percorso;
- privilegiare una diagnosi evolutiva, dove l’obiettivo non è descrivere per valutare, ma descrivere e valutare per produrre un’evoluzione nella persona e nella sua competenza.

Nell’approccio narrativo la realtà da indagare non è costituita da un insieme di

fattori che, analizzati uno per uno, compongono infine un quadro di sintesi composto secondo la logica del puzzle; non è predefinita, ma viene definita, o per meglio dire co-costruita, nell'interazione consulente-cliente, in funzione dei nuovi apprendimenti della persona che si realizzano tramite il percorso e che la persona stessa valuta come importanti per sé. È dunque la persona, nella sua interezza e unicità, che viene assunta come riferimento della realtà da rivisitare e analizzare, costituita dalla sua storia professionale e personale, dai nessi tra gli eventi che l'hanno caratterizzata, dai risultati prodotti da tali eventi in termini di competenze acquisite e risorse sviluppate.

Gli oggetti di analisi possono perciò modificarsi, rispetto a quanto inizialmente concordato, proprio in funzione del processo di apprendimento generato dalla riflessione, che può evidenziare nuove dimensioni da esplorare e modificare il rilievo attribuito a quelle già indagate o definite inizialmente come prioritarie (in questa prospettiva, il patto iniziale di consulenza si configura come un'*ipotesi* di lavoro che, seppur definita, può essere rinegoziata tra consulente e cliente durante il percorso, a fronte di nuove esigenze della persona).

Se le dimensioni e i fattori considerati non hanno tutti la stessa rilevanza per l'attività conoscitiva e progettuale della persona, la procedura è necessariamente flessibile e soltanto l'obiettivo, inteso come risultato atteso, è predefinito (anche se naturalmente predefinito in modo consensuale), mentre il modo per raggiungerlo è costruito e negoziato concretamente nella relazione di consulenza; ciò pur rimanendo nell'ambito di un dispositivo che definisce una dimensione temporale, un sistema di finalità proprie e un metodo specifico che connotano in modo specifico il setting del bilancio rispetto a quelli di altri dispositivi di consulenza processuale.

Il paradigma teorico di riferimento guida e orienta l'interazione e fornisce una mappa delle questioni che dovrebbero essere affrontate e risolte, fornendo inoltre una gamma di criteri attraverso i quali valutare congiuntamente quanto e come si procede verso i risultati attesi.

In questa prospettiva la ricostruzione e l'analisi dell'esperienza socio professionale, nonché il processo di identificazione delle competenze maturate nell'esperienza divengono elementi di un'autobiografia che rappresenta il ponte e il filtro tra

passato, presente e futuro. La ricostruzione autobiografica stimolata dal bilancio non è dunque intesa come descrizione di un passato supposto come vincolante la progettabilità di sé perché inserito in una dimensione temporale uniforme e ineluttabile, ma come vero e proprio viaggio di scoperta e di rielaborazione dell'esperienza nel quale, oltre a coglierne il senso e/o la direzione, diviene possibile "re inventare" se stesso, dando origine a un tempo contingente e molteplice, e identificare la gamma di elementi, seppur provvisoria, su cui fondare la propria strategia di sviluppo.

La ricostruzione dell'esperienza socio professionale permette in altri termini di individuare nuclei tematici significanti per il presente e per il futuro, con i quali avviare il processo di identificazione del proprio progetto di sviluppo o la definizione di strategie di risoluzione del problema di transizione e/o di sviluppo professionale.

In questo approccio consulenziale la conoscenza, che è anche condizione e presupposto fondamentale della progettualità, prende forma attraverso il continuo prodursi di un processo circolare nel quale l'esperienza immediata e globale di sé e del mondo si riordina e si ristruttura, attraverso un procedimento riflessivo e ricorsivo, rendendo possibile l'emergere di nuove dimensioni interpretative e di chiavi di lettura innovative dell'esperienza stessa.

Va da sé che questa prospettiva richiede al consulente una padronanza dei processi implicati ed in particolare richiede una rinuncia alla pretesa di oggettività e l'accettazione del percorso di bilancio come luogo di analisi, di ricerca, di chiarificazione e di negoziazione. Un luogo in cui la trasparenza dell'intenzione e l'autenticità delle relazioni divengono elementi portanti dell'efficacia e dell'efficienza del dispositivo stesso⁶, disvelando la natura interpretativa di ogni forma di conoscenza acquisita come risultato sempre provvisorio di un processo continuo di

⁶ Si vuole sostenere che il bilancio non è l'applicazione di una procedura ma un incontro confidenziale libero da pressioni focalizzato su temi che richiedono alla persona e al consulente uno autentico scambio e comprensione dei reciproci modelli e categorie di riferimento. Lo sviluppo della capacità di autoregolazione della propria carriera e la definizione di un progetto sostanziale e non formale e anche correlata allo sviluppo di forme di consapevolezza metacognitiva. E tale sviluppo, in un setting di bilancio, sembra facilitato anche attraverso il confronto esplicito sul modo di intendere e concepire gli oggetti e le variabili che caratterizzano la propria storia socio professionale.

regolazione reciproca tra l'esperire e lo spiegare, che dà luogo a una continua ridefinizione delle conoscenze e consapevolezza (Guidano, 1992).

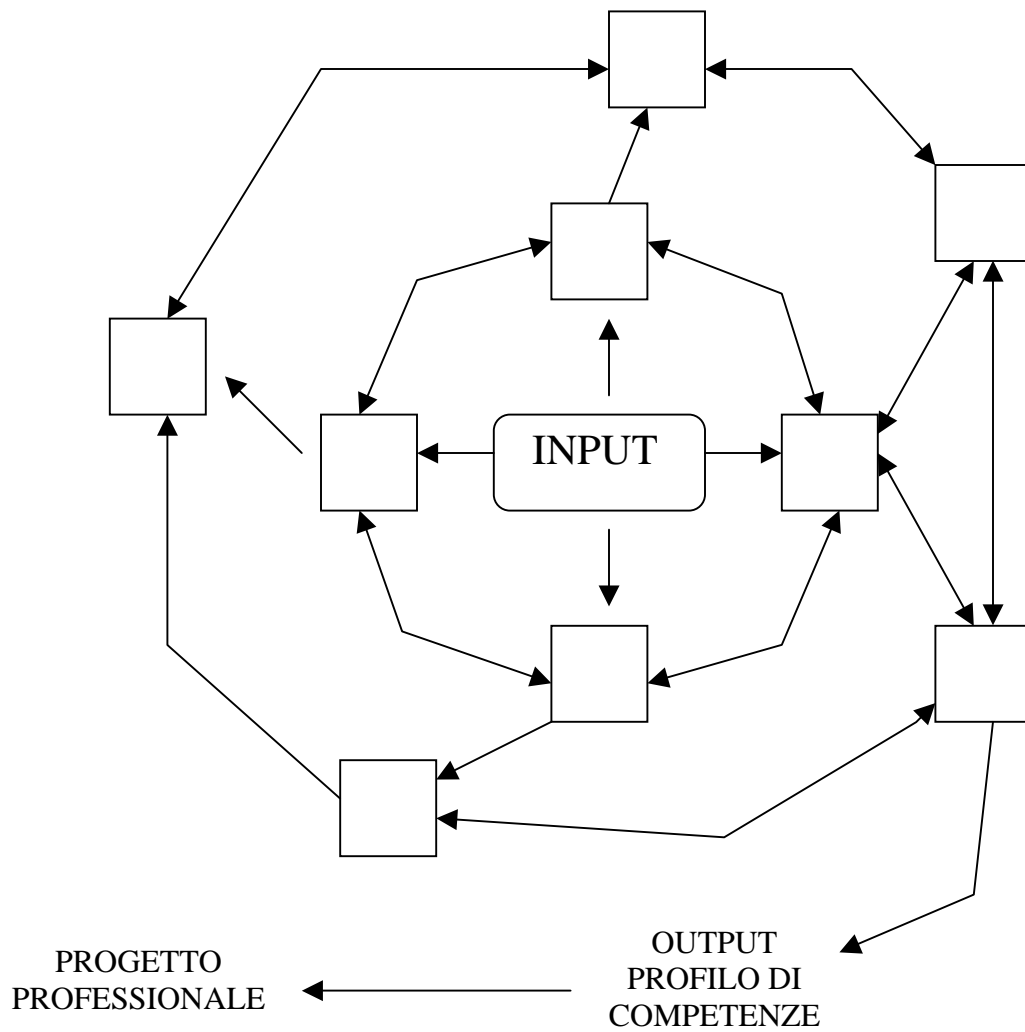
In tale approccio il consulente esplica la propria funzione di stimolo e supporto in primo luogo attraverso l'utilizzo privilegiato dello strumento "colloquio", che consente di realizzare una serie di azioni funzionali allo sviluppo del processo consulenziale:

- definire e "negoziare" con il soggetto i fuochi e le dimensioni di indagine rilevanti nel contesto dell'azione di bilancio e in funzione degli sviluppi progettuali;
- assumere l'autobiografia della persona, in quanto luogo di comprensione di sé e base per la progettazione del futuro professionale, come ambito privilegiato di esplorazione per l'identificazione dei fuochi da mettere al centro della riflessione;
- produrre domande e quesiti ancorati alle verbalizzazioni e ai contenuti proposti dalla persona;
- analizzare le narrazioni del soggetto per "seguire le tracce" che permettono, attraverso la rielaborazione congiunta e negoziata delle informazioni e dei "dati" emergenti, di rintracciare significati e attribuire senso a ciò che assume rilevanza biografica e progettuale per la persona coinvolta, nel rispetto dei tempi di riflessione ed elaborazione individuali.

In tale prospettiva gli strumenti di supporto al colloquio rappresentano in parte degli "attivatori" che hanno la funzione precipua di stimolare i soggetti in bilancio alla produzione di informazioni e riflessioni utili all'attività di progettazione (schede contenenti domande o argomenti-stimolo, tracce per l'analisi, griglie per la riflessione, ecc.); in parte costituiscono riferimenti per l'azione consulenziale con funzione di promemoria di contenuti tematici, elementi di riflessione, categorie di analisi utili allo sviluppo e alla strutturazione di una "forma" progressivamente percepibile del percorso di consulenza, sia in termini di ricostruzione dell'assetto di competenze e risorse possedute dalla persona sia di definizione di una dimensione progettuale coerente e sostenibile (griglie di analisi, schede di punti di attenzione, promemoria, diari, ecc.).

L'approccio narrativo nel bilancio di competenze può essere rappresentato dagli schemi seguenti.

APPROCCIO NARRATIVO



**IL PERCORSO DI BILANCIO DI COMPETENZE
NELLA PROSPETTIVA NARRATIVA**

