



IL BILANCIO DI COMPETENZE IN AZIENDA PER L'IDENTIFICAZIONE, LA VALIDAZIONE E LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Paolo Serreri
Milano, 12.03.2014

Bilancio di competenze e mappatura delle competenze comportamentali

- Esperienza realizzata in due piani di Formazione Continua in azienda di **Adecco Formazione** (finanziati da Fondimpresa)
- In piani generalisti multisettoriali:
- **Destinatari:** lavoratori del trasporto marittimo, operai metalmeccanici addetti a macchine a controllo numerico, manager di una società sportiva, Project Leader di società di formazione, dirigenti di un'associazione datoriale, PM di un'azienda metalmeccanica e di un'azienda di servizi informatici di fascia alta, ecc)

Tipologie di Bilancio:

- Bdc **“canonico”**: individualizzato, in tre fasi, con documento di sintesi, progetto e portafoglio delle competenze
- Bdc di **“posizionamento”** per la mappatura delle competenze comportamentali.

Bdc in azienda: di quale azienda parliamo?

3

- All'epoca della manifattura e durante il lungo apogeo della fabbrica fordista, l'attività lavorativa è muta:
 - chi lavora tace
 - La produzione è una catena silenziosa
 - È ammesso solo un rapporto meccanico tra antecedente e conseguente
 - È negata ogni correlazione interattiva tra simultanei

- Nella fabbrica (alias: azienda, *company*, *enterprise*, organizzazione, ecc.) postfordista, invece:
 - Il processo produttivo “lavora” soprattutto le seguenti “materie prime”: il sapere, l'informazione, la formazione, la cultura, le relazioni sociali
 - Il lavoro è descrivibile come sequenza di asserzioni, come interazione simbolica
 - Spiccano i compiti di progettazione, di regolazione, di coordinamento

Quale lavoro nella fabbrica postfordista?

4

- Il lavoro **non è guidato da un obiettivo univoco predefinito**:
 - ▣ La macchina elettronica offre un novero indefinito di possibilità operative: le regole per progettare e le regole per eseguire sono le stesse
- Il lavoro è **“un’attività senza opera”**:
 - ▣ spesso non dà luogo ad un oggetto estrinseco e duraturo (Virno, 2001)
- Le competenze associate al lavoro postfordista sono:
 - ▣ Le **competenze tecnico-professionali** riconducibili alla tecnologia in uso
 - ▣ le **competenze personali, sociali, comportamentali** (comp. Emotive, comportamentali)
- La fabbrica **“loquace”** presuppone:
 - ▣ La parola
 - ▣ Il diritto/dovere alla parola (*brain storming, briefing, debriefing, debugging, ecc.*)
 - ▣ Il diritto/dovere alla parola posto in capo al lavoratore in quanto soggetto, in quanto titolare del diritto
 - ▣ L’apprendimento continuo come diritto/dovere

Funzioni e ruolo del Bilancio di competenze (I)

5

□ Il Bdc

- come strumento di supporto dei lavoratori nello sviluppo e **nell'autoconsapevolezza dei propri talenti** attraverso il **coinvolgimento** delle persone che ne beneficiano
- Come strumento per ridurre l'asimmetria tra persona e organizzazione a vantaggio della prima
- Come strumento dello sviluppo dell'**employability**
- Come strumento per l'emersione, la messa in trasparenza, l'autoriconoscimento delle competenze (affinchè successivamente possano essere riconosciute, mappate, certificate attraverso altri strumenti da un soggetto terzo)

Il bilancio così inteso era

Assolutamente inimmaginabile nella fabbrica fordista

Il Bilancio è

Indiscutibilmente plausibile/compatibile nella fabbrica postfordista

Paolo Serreri, GIDP, Milano, 12.3.2014

Funzioni e ruolo del Bilancio di competenze (II)

6

- Il BdC mette in relazione **i tempi della vita** degli individui (storia di vita personale, formativa, lavorativa) con **lo spazio della vita** (il contesto, l'organizzazione, la società)

Attraverso

La **riflessione**, la **narrazione** e, soprattutto, l'**interpretazione** e l'**attribuzione di significato** e la **moltiplicazione dei punti di vista**, degli angoli visuali

Per questo può essere guardato dalle aziende al tempo stesso o alternativamente:

- Come un'**opportunità**: se l'azienda punta al successo integrando nell'organizzazione le eccellenze o comunque persone autonome, consapevoli e proattive
- Come un **pericolo** se l'azienda punta al successo ottimizzando l'organizzazione della "medietà", ovvero: persone, conformiste, poco autonome e scarsamente proattive.

Il Bilancio di competenze di posizionamento

7

- Il tipo di Bilancio di posizionamento si discosta dal Bilancio di competenze certificato dalla FECBOP
 - ▣ nell'esito
 - ▣ nei prodotti
- mantiene inalterati:
 - ▣ la procedura ed il processo di emersione e di riconoscimento delle competenze attraverso le tre fasi dell'accoglienza, dell'approfondimento e della restituzione
 - ▣ La riservatezza dei risultati a livello individuale (sono pubbliche solo le mappe aggregate)
- Ha come obiettivo: la valutazione condivisa delle competenze comportamentali di PerformanSe e la traduzione in mappe aggregate (v. slide del Dott. Liverani)

Interazione tempi della vita spazio della vita: operativamente nel BdC

8

- Attraverso 4 colloqui individuali della durata di due ore ciascuno il beneficiario ricostruisce la propria storia di vita seguendo le tre direttrici della **formazione**, della **vita personale** e del **lavoro**;
- I passaggi fondamentali della storia di vita sono ricostruiti in filigrana sullo spazio vitale: **io e la famiglia**, **io la scuola/lq formazione**, **io e il gruppo dei pari**, **io e il lavoro**
- Ad ogni passaggio fondamentale/esperienza (**cosa ho scelto**, **come ho scelto**) corrisponde una reinterpretazione e una **ri-attribuzione di significato**: un conto è il significato che attribuiamo ad un'azione quando la progettiamo; un altro conto, quando la viviamo; un altro ancora quando si è conclusa ed ha manifestato sia le conseguenze attese come le conseguenze non previste né prevedibili
- **Ogni nuovo passaggio distilla la consapevolezza di competenze di cui prima non si sospettava il possesso**

Bdc e pensiero riflessivo

9

- Procedendo nel modo anzidetto:
 - ▣ si sviluppa una forma di riflessione dopo l'azione con una **forte valenza di strutturazione della competenza**
 - ▣ Si sviluppa una forma di pensiero trasformativo, attraverso la **moltiplicazione degli angoli visuali si destrutturano vecchi schemi di pensiero e se ne costruiscono di nuovi**
 - ▣ Si creano le condizioni per sviluppare una **nuova vision** nel lavoro e nella vita
 - ▣ Si precisa meglio la stessa **mission** nel lavoro
 - ▣ Si porta la parola nel lavoro, si dà la parola al lavoro nello stesso tempo in cui si sviluppano le competenze comportamentali
 - ▣ Si creano e si socializzano nuovi linguaggi, nuovi “dialetti”, una **Koiné sul lavoro**, senza la quale non esisterebbero le competenze collettive

Aree di competenze dei PM messe sotto osservazione da CODIN

10

- **Orientamento al cliente** (decodifica, interpretazione, analisi della domanda, indirizzare la domanda, esplicitazione sin dall'inizio dei risultati raggiungibili, monitoraggio in itinere della soddisfazione del cliente)
- **Gestione del team e sviluppo RH** (stili di leadership, saper costruire un team, saper lavorare in team, saper guidare un team)
- **Strategia commerciale** (velocità nella proposta al cliente, saper proporre soluzioni creative, sapersi assumere rischi, saper “vendere idee”, saper anticipare la domanda)
- **Le competenze collettive** (dotarsi di una “parlata” aziendale meta progettuale, saper ricavare coordinate di senso d'ordine aziendale dai singoli progetti, saper cogliere e mettere in valore le esperienze altrui, saper comunicare le proprie esperienze o le proprie criticità per far avanzare il livello professionale del singolo e del gruppo, saper comunicare attraverso *report* i risultati di un progetto)

Le aree di competenze dei PM Codin, transcodificate nella lingua del PerformanSe/Talent

11

5 competenze comportamentali mappate

- ❑ **Essere efficaci:** impegnarsi, agire, concentrarsi, prendere l'iniziativa, valutare
- ❑ **Organizzare:** elaborare Report, fissare obiettivi, dirigere, delegare, pianificare, agire in sinergia, gestire dinamiche collettive
- ❑ **Innovare:** aggiornarsi, apprendere, ricercare, sintetizzare, concettualizzare, individuare nuove possibilità
- ❑ **Agire la leadership:** motivare, gestire le tensioni, manifestare il proprio dissenso, responsabilizzare, monitorare, decidere
- ❑ **interagire:** argomentare, sollecitare, spirito di gruppo, supportare, collaborare

Il doppio ossimoro

12

- rendere oggettivo ciò che è soggettivo: Bdc + “ECHO” + “Oriente” + “Talent”
 - Il Bdc è un percorso di **autoanalisi**, di **autoriconoscimento**, di **autovalutazione** delle proprie competenze e **d’empowerment individuale** costruito lungo la **dimensione soggettiva**
 - PerformanSe si offre come un “soggetto terzo” che conferisce **profili di oggettività e di misurazione** alle competenze autoanalizzate, autoriconosciute e autovalutate col Bilancio
- Rendere visibile l’invisibile: le competenze comportamentali sono invisibili per definizioni (è visibile il comportamento che è frutto di una competenza, ma il comportamento non è una competenza):
 - PerformanSe, misurando in modo condiviso e partecipato i modi attraverso cui un individuo mobilita e orchestra le proprie risorse, rende visibili le competenze che regolano il comportamento

Benefici

13

- Ridurre il conflitto o creare le condizioni per gestirlo in modo produttivo piuttosto che distruttivo
- Contenere le correnti irrazionali strutturalmente presenti in tutte le organizzazioni, anche le più razionali
- Generare *empowerment* individuale e organizzativo
- Incrementare la competitività modulando e integrando competenze comportamentali individuali sempre più elevate e organizzazione agile e flessibile

Grazie dell'attenzione