

Autore: © 2007 Leonardo Evangelista www.leonardoevangelista.it Versione del 6-7-2007. Ultima modifica 12-7-2007. L'articolo rispecchia le opinioni dell'autore al momento dell'ultima modifica. Può essere riprodotto (stampa dal sito per uso personale o fotocopia per uso didattico) citando la fonte e indicando l'indirizzo a cui è reperibile <http://www.orientamento.it/orientamento/2o.htm>.

Il check up di carriera: una pratica per l'orientamento di persone occupate

1. Introduzione

In un intervento riportato sulla Newsletter della International Association for Educational and Vocational Guidance (n. 52 June 2005) lo studioso canadese Stuart Conger afferma che per promuovere una 'Achieving Society' (una Società del Successo) è necessario diffondere la pratica del 'check up di carriera'. In questo articolo proviamo a spiegare quale è secondo noi la filosofia del check up di carriera e a delineare una sua possibile strutturazione pratica.

2. La filosofia alla base del check up di carriera

Secondo Giddens (1991:20-21) uno dei tratti distintivi della società moderna è il ricondurre interi ambiti di esperienza umana all'interno del dominio della razionalità (Giddens parla di 'institutional reflexivity'). Si tratta di un progetto avviato con l'Illuminismo che mira a sostituire credenze e comportamenti basati sulla tradizione e superstizione con credenze e comportamenti aventi base 'scientifica', basati cioè sul continuo accumulo ed elaborazione di conoscenze su base razionale. Inizialmente questo processo è stato applicato ai campi della medicina e delle scienze della natura (fisica, chimica, etc.), ma in tempi moderni possiamo individuare un processo di questo tipo ad esempio nell'alimentazione, nella pratica sportiva, nella produzione di beni e servizi, nell'area degli affetti e delle relazioni. Anche lo sviluppo dell'orientamento è avvenuto in quest'ottica: invece di affidarsi a casualità o senso comune dall'inizio del '900 si è cercato di individuare le leggi che regolano i percorsi professionali e su questa base le strategie di carriera ottimali.

Oltre all'accumulo ed elaborazione di conoscenze, un processo di questo tipo vede anche la formazione di operatori specializzati in un determinato dominio (medici, psicologi, economisti, dietologi, etc.) e l'organizzazione e messa a disposizione del pubblico (sia per impulso delle Autorità pubbliche che per iniziativa di soggetti privati) di servizi che consistono nell'aiutare le persone secondo i dettami delle teorie scientifiche elaborate. Così è stato anche per i servizi di orientamento, la cui messa a regime negli Stati Uniti e nel Regno Unito è avvenuta negli anni '30, mentre in Italia a partire dagli anni '50.

Ci sono problemi di vita che possono essere risolti o ridotti in maniera significativa senza o con un'attivazione minima da parte del cliente, ad esempio determinate malattie vengono debellate semplicemente con la regolare assunzione di un farmaco. Ma ce ne sono altri dove non è possibile una soluzione o una riduzione sostanziale senza una attivazione diretta e sostanziale; ad esempio, rimanendo in ambito medico, per perdere peso è necessario che il cliente controlli e modifichi tutti i giorni il proprio regime alimentare (su questo punto vedi Servan Schreiber 2003:241-242). In questi casi il raggiungimento dell'obiettivo finale richiede l'adozione nella vita quotidiana, in genere in assenza del consulente, di una serie di comportamenti intermedi che non sono facili da mantenere perché richiedono spesso un investimento personale in tempo e denaro e non portano una gratificazione immediata. L'ambito lavorativo rientra in questa seconda tipologia, perché l'inserimento e il successo professionale richiedono per la maggior parte delle persone la frequenza di percorsi formativi pluriennali, l'apprendimento sul lavoro, la periodica ricerca di lavoro e l'affinamento costante delle proprie abilità sociali.

3. Contesti e focus delle attività di orientamento

L'incremento della instabilità occupazionale che in molti Paesi occidentali ha caratterizzato gli ultimi 50 anni ha aumentato la necessità di una attivazione personale e progressivamente modificato gli obiettivi e le pratiche dell'orientamento. In particolare negli ultimi 50 anni è possibile individuare tre temi principali di attenzione (focus) delle attività di orientamento.

Focus sulla scelta scolastica e professionale: in molti Paesi l'orientamento si è diffuso innanzitutto come orientamento per la scelta dei percorsi scolastici e della professione. Il contesto di riferimento è caratterizzato dall'industrializzazione, dalla scolarizzazione di massa e dal pieno impiego tendenziale. E' un contesto dove chi desidera entrare nel mercato del lavoro (e in particolare chi ha accesso all'istruzione) non incontrerà problemi occupazionali, per cui le attività di orientamento possono focalizzarsi nell'aiutare i giovani a fare la scelta giusta al momento dell'ingresso nel mondo dell'istruzione o del lavoro.

Focus sulla ricerca di lavoro: a fine degli anni '80 hanno iniziato a diffondersi nei Paesi occidentali attività di orientamento rivolte a giovani fuori dalla scuola e ad adulti e centrate sull'insegnamento delle tecniche di ricerca attiva di lavoro. Il contesto di riferimento è qui un mercato del lavoro dove esiste una quota stabile di disoccupazione e gli individui sono costretti a competere per i posti disponibili.

I due contesti fin qui delineati non obbligano ancora gli individui a un impegno continuato nel tempo per il proprio miglioramento professionale. La condizione comune a questo e al periodo precedente è la predominanza assoluta dell'occupazione a tempo indeterminato (in molti Paesi il contratto di lavoro standard permesso dalla legge è quello a tempo indeterminato, i licenziamenti individuali sono vietati). Una volta assunti è perciò possibile non preoccuparsi più del proprio miglioramento professionale e delegarlo al datore di lavoro. Le attività di orientamento si caratterizzano ancora come attività episodiche, legate al passaggio dalla scuola al lavoro o da impresa a impresa in caso di crisi aziendali; troppi cambiamenti di lavoro vengono addirittura visti come segno di 'immaturità vocazionale' (Killeen 1996:31).

Focus sulla manutenzione dell'impiegabilità: possiamo definire l'impiegabilità come il valore di una persona sul mercato del lavoro risultante dalla sua professionalità (Evangelista 2005). In Italia (seguendo una tendenza già in atto in altri Paesi occidentali) da alcuni anni le assunzioni a termine sono state liberalizzate e al momento costituiscono la parte di gran lunga predominante della nuova occupazione¹. Per il futuro possiamo immaginare persone la cui vita lavorativa sarà caratterizzata solo da assunzioni a termine e rapporti di collaborazione. In un contesto di questo tipo aiutare a individuare un obiettivo professionale e insegnare le tecniche di ricerca di lavoro non è più

¹ La Repubblica, 17 giugno 2005. La liberalizzazione del contratto a termine è avvenuta in Italia con il Dlgs 368/2001, che ha recepito la Direttiva Europea 1999/70/Ce. La normativa preesistente considerava l'assunzione a tempo indeterminato come la forma standard di rapporto di lavoro, e i contratti a termine erano possibili solo in pochi casi previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. La nuova normativa permette fra l'altro di rinnovare a piacere contratti a termine con lo stesso dipendente, a condizione che fra un contratto e un altro vi sia un intervallo di almeno 20 giorni. In pratica una persona può adesso lavorare tutta la vita per lo stesso datore di lavoro senza avere una assunzione a tempo indeterminato. Una liberalizzazione indiretta (ma sempre limitata a casi particolari) delle assunzioni a termine è avvenuta in Italia anche con l'introduzione del lavoro interinale (Legge 196/97). La legislazione italiana permetteva già in precedenza rapporti di collaborazione ad esempio sotto forma di prestazione libero professionale occasionale, prestazione libero professionale ordinaria (a partita IVA) e prestazione di collaborazione coordinata e continuativa. Tutte queste forme hanno conosciuto un forte sviluppo a partire dagli anni '80, ma erano possibili solo per mansioni di carattere non manuale e qualificato.

sufficiente. Se il proprio valore sul mercato è basso può capitare di candidarsi con centinaia di datori di lavoro senza risultati.

Poiché una buona professionalità è la migliore assicurazione contro la disoccupazione, un numero crescente di individui è adesso costretto a curare la manutenzione della propria impiegabilità, vale a dire il mantenimento e il continuo miglioramento del proprio valore sul mercato, anche (se non vi provvede il datore di lavoro) a spese proprie e nel proprio tempo libero.

L'orientamento, il cui aiuto consiste anche nell'individuare strategie ottimali per migliorare la propria professionalità, diventa così un servizio a cui è necessario ricorrere periodicamente. E' questo il motivo per cui la gran parte dei Paesi Europei stanno mettendo a regime servizi di orientamento rivolti agli adulti e gli adulti sono diventati la categoria di utilizzatori preponderante².

Non sfuggirà come questo nuovo contesto pone responsabilità assai maggiori sui singoli individui, e dunque aumenta le possibilità di fallimento soprattutto per quei soggetti che (per ridotte abilità sociali, insufficiente livello culturale, ridotti mezzi economici o altro) non sono in grado di avviare e sostenere un miglioramento continuo del proprio valore sul mercato.

Per l'orientamento questo nuovo contesto comporta il passaggio:

- da servizi rivolti soprattutto a studenti a servizi rivolti soprattutto ad adulti
- dall'orientamento rivolto ad adulti disoccupati all'orientamento rivolto anche ad adulti occupati
- dall'orientamento inteso come un'attività episodica (un incontro e via) all'accompagnamento degli utenti, con una progressione che, a seconda dei casi, passa dall'incontro annuale di verifica dello sviluppo professionale (il check up di carriera di cui parliamo in questo articolo), a incontri settimanali di sostegno a persone impegnate nella ricerca di lavoro, fino ad arrivare, per persone particolarmente svantaggiate, alla ricerca di lavoro condotta direttamente per loro conto e a inserimenti lavorativi protetti.
- da un'attività condotta dall'operatore di orientamento in relativa autonomia a un'attività svolta in stretto collegamento con altri servizi quali formazione e istruzione, servizi sociali, servizio tirocini, incontro domanda e offerta di lavoro.
- dall'utilizzo di approcci e strumenti (ripresi dalla selezione del personale) che permettono di delineare con grande precisione le caratteristiche personali ad approcci e strumenti (ripresi dalla psicoterapia) che permettono di sostenere in maniera efficace l'attivazione personale e la motivazione.

4. Tecniche di motivazione del cliente

Quando è necessaria l'attivazione del cliente, la costruzione di un quadro di riferimento 'scientifico' relativo a determinati ambiti o problemi di vita è solo il primo dei passi necessari. Ugualmente importante è l'ideazione e l'adozione di tecniche di interazione ottimale fra esperto e cliente. Nell'orientamento questa necessità introduce, accanto alle career theories che spiegano i percorsi professionali, le guidance theories, che spiegano come interagire in maniera efficace coi clienti (Watts et al.1996:1).

² In Italia l'erogazione di servizi di orientamento per tutti gli adulti disoccupati è stata introdotta dal decreto 181/2001.

Quando è necessaria un'attivazione personale il cliente che si rivolge all'esperto viene condotto attraverso un percorso che prevede le seguenti fasi³:

1. un momento iniziale di
 - a. analisi della propria storia con riferimento alla situazione o problema
 - b. individuazione di un obiettivo
 - c. stesura di un progetto per raggiungerlo, articolato sia logicamente che cronologicamente. Giddens (1991:85) parla a questo proposito di 'life-plan calendars' la cui funzione è appunto a organizzare il corso delle proprie azioni.
2. una fase successiva di accompagnamento nella messa in opera del progetto, con momenti di verifica periodica dell'effettivo svolgimento delle attività previste

Diventa allora di fondamentale importanza che l'esperto (nel nostro caso l'operatore di orientamento) sappia padroneggiare tecniche di questo tipo. Tradizionalmente la gran parte delle guidance theories (e di conseguenza la formazione e la pratica professionale degli operatori di orientamento) si sono occupate poco della fase 2 (e spesso anche delle fasi 1b e 1c). Ad esempio tre libri molto conosciuti e utilizzati nel mondo anglosassone per la formazione di operatori di orientamento quali Amundson (2003), Ali, Graham B. (1996), Egan (1998) dedicano pochissimo spazio alle modalità ottimali di accompagnamento. Questa impostazione risente dell'assunto di Carl Rogers, secondo cui il passaggio all'azione avverrebbe semplicemente come 'effetto secondario' del colloquio focalizzato sulla chiarificazione. Altri autori sostengono invece l'efficacia di aiutare il cliente a elaborare programmi strutturati di attività e accompagnarli durante la loro messa in atto⁴.

Un elemento importante da tener presente è che non tutte le persone sono immediatamente pronte per avviare il cambiamento. Esse possono trovarsi in una condizione definita da Prochaska e collaboratori di 'precontemplazione' o 'contemplazione'⁵, preliminarmente alla decisione di agire. In questi casi non è produttivo adoperarsi perché il cliente si attivi immediatamente, ma conviene piuttosto aiutarlo ad aumentare il suo desiderio di cambiamento.

5. La definizione e le modalità operative del check up di carriera

In termini generali il check up è un controllo periodico per verificare le condizioni di salute o di un impianto. Viene utilizzato in un'ottica di prevenzione, secondo la filosofia che è meglio prevenire piuttosto che attendere la manifestazione evidente di una difficoltà. Il check up di carriera (o check up professionale) può così essere definito come:

un controllo periodico che ha lo scopo di verificare l'andamento del percorso professionale e della professionalità di una persona.

Il check up di carriera è una metodologia per:

³ Vedi ad esempio Egan 1998: 66-69. Le diverse fasi utilizzano le principali tecniche per la promozione del cambiamento: A. fare emergere il valore cognitivo ed emotivo della situazione o problema e del cambiamento desiderato attraverso attività che facilitano l'attribuzione di senso e la consapevolezza delle proprie emozioni B. definire un obiettivo di miglioramento e immaginare e strutturare in un progetto le attività utili per il suo raggiungimento C. accompagnare il cliente con momenti di verifica periodica. L'azione dell'esperto è più efficace se si svolge all'interno di una relazione significativa per il cliente (e in particolare di una relazione di aiuto). Una relazione significativa è inoltre necessaria per poter esplorare i vissuti emotivi.

⁴ Su questi punti vedi un approfondimento in Evangelista L. (2005) Orientamento, counseling, relazione di aiuto, reperibile all'indirizzo <http://www.orientamento.it/orientamento/3b.htm>

⁵ Vedi il nostro articolo Evangelista L. (2007). L'approccio transteoretico e il colloquio di motivazione, reperibile all'indirizzo <http://www.orientamento.it/orientamento/2l.htm>

- sensibilizzare i clienti sull'importanza di un miglioramento costante della propria impiegabilità. Questa sensibilizzazione può avere più o meno successo, cioè alcuni clienti, dopo la fase di analisi del proprio percorso professionale possono legittimamente decidere di non attivarsi
- aiutare i clienti che hanno deciso di attivarsi a definire progetti professionali e a mantenere nel tempo l'impegno nel loro raggiungimento. Questo caso si riferisce ai punti 1.b., 1.c. e 2 dello schema del paragrafo precedente. Coerentemente con l'approccio di Prochaska richiamato sopra, la stesura di un progetto di miglioramento e l'accompagnamento durante il progetto vanno proposti solo ai clienti che hanno deciso di impegnarsi.

Il check up di carriera è una pratica rivolta soprattutto a occupati, perché gli incontri successivi alla fase 1 si svolgono a distanza di almeno 12 mesi, salvo imprevisti quali licenziamenti, cambi di mansione inattesi, crisi aziendali. Le persone disoccupate in cerca di lavoro, anche se le modalità di attivazione sono le stesse utilizzate nel check up di carriera, hanno invece in genere bisogno di una assistenza a intervalli più ravvicinati, ad esempio settimanale o quindicinale. La differente periodicità cambia la natura dello strumento e richiede l'utilizzo di schede strutturate diversamente da quella presentata in questo articolo. Per questo motivo non affrontiamo qui questo tema.

Durante un colloquio individuale, quando opportuno, il check up di carriera può essere introdotto con le seguenti domande:

- possiamo ricostruire assieme la sua storia professionale?⁶
- quali sono i momenti in cui ha imparato più cose?
- Quali sono stati i momenti di maggiore soddisfazione? Etc.
- da cosa dipende secondo lei il suo valore sul mercato?⁷
- come considera al momento la sua professionalità/il suo valore sul mercato? (alta, media, bassa)
- negli ultimi anni il suo valore sul mercato secondo lei è aumentato o diminuito?
- in quali direzioni vorrebbe sviluppare la sua professionalità?
- qual è il suo obiettivo professionale?
- quali decisioni potrebbe prendere per aumentare il suo valore sul mercato? (es: maggiore flessibilità e/o imparare/imparare a fare cose nuove e/o migliorare le cose che si fanno già fare)
- le va bene provare a scrivere le azioni che potrebbero aumentare la sua professionalità ? (è un brain storming, si fanno scrivere tutte assieme in una pagina bianca, se ne suggeriscono altre che ci vengono in mente)
- possiamo scrivere quelle per cui vorrebbe impegnarsi in questa scheda? (si presenta la scheda e la si fa riempire al cliente)
- bene, adesso ne faccio una fotocopia per me. Se crede, possiamo risentirci al più tardi fra un anno per fare il punto su come sta andando la sua attività di miglioramento professionale. Se poi dovesse incontrare difficoltà o per altri motivi aver bisogno di me mi può contattare anche prima.

⁶ La storia professionale, la professionalità acquisita e le caratteristiche personali possono essere ricostruite in gran dettaglio utilizzando schede in libri che parlano del bilancio di competenze. Vedi Evangelista L. (2005). Bibliografia sul bilancio di competenze, reperibile all'indirizzo <http://www.orientamento.it/orientamento/3e.htm>

⁷ Sulle determinanti dell'impiegabilità vedi Evangelista L. (2005). Impiegabilità. Occupabilità. Definizione reperibile all'indirizzo <http://www.orientamento.it/orientamento/index.htm>

Modalità operative la modalità operativa prevede una prima fase dove il cliente se non ce l'ha definisce un obiettivo professionale e le attività che intende svolgere nell'immediato futuro per raggiungerlo (fase 1 dello schema al paragrafo 4). Gli obiettivi possono essere più diversi: arrivare a svolgere una professione particolare ('Diventare geologo'), uno specifico ruolo professionale (es: 'Diventare dirigente'), cambiare mansione all'interno di una impresa ('Passare al reparto spedizioni'), ottenere un determinato titolo di studio ('Laurearmi in fisica'), etc. Per la definizione dell'obiettivo e del progetto possono essere necessari 1-5 incontri individuali di 1 ora ciascuno. La durata della fase 1 è maggiore se il cliente manca di un obiettivo professionale, perché in questo caso è necessario definire l'obiettivo. La fase 1 del check up di carriera può essere svolta anche nell'ambito di un cosiddetto bilancio di competenze⁸.

L'obiettivo individuato e le azioni eventualmente già svolte e quelle previste dal progetto vengono inserite rispettivamente ai punti B, C e D della scheda riportata più sotto (vedi le istruzioni di compilazione). La stessa persona può anche avere più di un obiettivo, in questo caso compilerà più schede.

Gli incontri della fase 1 sono seguiti altri incontri a cadenza indicativamente annuale dove il cliente, con l'aiuto del consulente, registra ogni volta in una nuova colonna le attività effettivamente svolte e quelle da svolgere nell'anno successivo.

Come compilare la scheda di check up:

- L'obiettivo viene inserito nel riquadro A
- La data di compilazione va in B. In B può anche essere occupato il livello di interesse.
- Le attività svolte vanno sotto C.
- Le attività previste per raggiungere l'obiettivo vengono scritte sotto D

⁸ In realtà nell'orientamento il bilancio di competenze non è altro che una consulenza di orientamento finalizzata alla scelta di un obiettivo professionale (Evangelista 2007), il riferimento al bilancio di competenze come servizio a sé stante non sarebbe pertanto necessaria.

Bibliografia

Ali L., Graham B. (1996) *The Counselling Approach to Careers Guidance*, Routledge

Amundson N.E. (2003) *Active Engagement. Enhancing the career counselling process*, Edition two, Ergon Communications

Conger S. (2005) 'Towards an Achieving Society', Newsletter of the International Association for Educational and Vocational Guidance (n. 52 June 2005), all'indirizzo <http://www.iaevg.org/crc/files/newsletters/Newlet52en.doc>, sito visitato il 6 luglio 2007.

Egan G. (1998) *The Skilled Helper. A problem-management approach to helping*, Brooks/Cole Publishing Company

Evangelista L. (2005) 'Impiegabilità. Occupabilità. Definizione' su www.orientamento.it

Evangelista L. (2007) 'Glossario' su www.orientamento.it

Giddens A. (1991) *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*

Guichard J., Huteau M. (trad italiana 2003) *Psicologia dell'orientamento professionale*, Cortina Editore

Killeen J. (1996) 'Career theory', in Watts et al (1996)

Killeen J. (1996) 'Theory and context', in Watts et al (1996)

Servan-Schreiber D. (2003) *Guarire. Una nuova strada per curare lo stress, l'ansia e la depressione senza farmaci né psicanalisi*, Sperling & Kupfer Editori

Watts A.G., Law B., Killeen J., Kidd J.M., Hawthorn R. (1996), *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice*, Routledge

A. Obiettivo		
B. Data	B. Data	B. Data
C. FATTO	C. FATTO	C. FATTO
<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • .
D. DA FARE	D. DA FARE	D. DA FARE
<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • . • .

A. TENERE SEMINARI DI EDUCAZIONE SESSUALE		
B. Data 11 maggio 2005 Interesse: medio	B. 7 novembre 2006 Interesse: medio	B. 20 giugno 2007 interesse: medio, in crescita
<p>C. FATTO</p> <ul style="list-style-type: none"> raccolto da mio figlio informazioni sull'incontro di educazione sessuale a cui ha partecipato a scuola (è così che mi è venuta l'idea) <p>D. DA FARE</p> <ul style="list-style-type: none"> leggere libri di educazione sessuale partecipare a seminari e incontri sul tema raccogliere idee da persone che lavorano in questo ambito realizzare un sito per promuovere i seminari 	<p>C. FATTO</p> <ul style="list-style-type: none"> realizzato una prima bozza di sito partecipato a seminario di Relate 1 raccolto feedback vari letti libri <p>D. DA FARE</p> <ul style="list-style-type: none"> partecipare al seminario Relate 2 progettare un primo seminario assieme a Marco 	<p>C. FATTO</p> <ul style="list-style-type: none"> letto libri fatto seminario Relate 2 raccolto feedback vari raccolto info su come diventare facilitatore Relate avviato partecipazione a seminari Gestalt per vedere stili di conduzione trovate alcune possibilità di tirocinio in sessuologia trovate alcune possibilità di formazione in educazione sessuale, anche all'estero <p>D. DA FARE</p> <ul style="list-style-type: none"> approfondire altre tecniche (Tantra?) partecipare a seminario Relate 3 diventare assistente Relate progettare e avviare corso sperimentale cercare possibilità di un tirocinio in un consultorio individuare altri corsi in educazione sessuale anche all'estero migliorare contenuti del sito