



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Dipartimento per le politiche del lavoro
e dell'occupazione e tutela dei lavoratori

UFFICIO CENTRALE OFPL

*La figura del tutor aziendale nell'apprendistato:
analisi del ruolo, percorsi di formazione e guide per l'azione*

**MANUALE
PER IL TUTOR AZIENDALE**



**STUDIO
META
& associati** srl
RICERCHE, CONSULENZE E INTERVENTI NELLE
ORGANIZZAZIONI E NEI SISTEMI FORMATIVI

INDICE

Premessa	3
Prima sezione. L'apprendistato e il ruolo del tutor aziendale	5
1. Perché inserire un apprendista?	7
Che cos'è l'apprendistato?	7
È utile il contratto di apprendistato?	10
2. Come inserire i giovani in impresa?	13
Come facilitare gli inserimenti?	14
Come aiutare i giovani ad imparare?	18
Come organizzare la formazione per gli apprendisti?	20
3. Cosa deve fare il tutor aziendale?	23
Seconda sezione. Le attività del tutor aziendale	27
1. Stabilire che cosa deve imparare l'apprendista	29
2. Curare l'accoglienza	31
3. Seguire la formazione	36
4. Valutare che cosa impara l'apprendista	41
5. Aiutare l'apprendista a crescere	47
Terza sezione. Schede di approfondimento	53
1. Il piano di lavoro per l'apprendista	55
Un metodologia per stendere il piano di lavoro	55
Pianificare il lavoro	58
Stabilire le attività da assegnare	59
2. I giovani e il lavoro	63
L'incontro con il lavoro	63
L'ingresso in un'impresa	64
Le difficoltà di inserimento dei giovani	67
Gli atteggiamenti generati dalle difficoltà di inserimento	69
3. Il tutor e l'apprendista	71
Il contributo del tutor aziendale	71
Il progressivo affrancamento emotivo	74
4. Il colloquio come strumento di lavoro del tutor	76
A cosa servono i colloqui con l'apprendista	76
Come si conduce un colloquio	78
Le difficoltà di comunicazione	82
Alcuni suggerimenti pratici	85
5. Il contratto di apprendistato	89
La nuova normativa	89
La formazione esterna all'impresa	91

Premessa

L'introduzione della figura del **tutor aziendale** costituisce una delle più interessanti innovazioni della riforma dell'apprendistato avviata a partire dalla legge del 24 giugno 1997 n. 196.

Si tratta infatti di una figura centrale nell'apprendistato, perché il tutor aziendale è responsabile del percorso di formazione on the job e del raccordo tra formazione interna ed esterna all'impresa. Pertanto il *Decreto Ministeriale dell'8 aprile 1998* specifica che le imprese, al momento dell'assunzione di un apprendista, individuano formalmente la persona incaricata di svolgere la funzione di tutor aziendale.

Considerando l'innovatività della figura del tutor aziendale, l'ISFOL, che è un ente pubblico di ricerca e agenzia tecnica del Ministero del Lavoro, ha voluto realizzare il presente manuale avvalendosi della collaborazione di Studio Meta & Ass. Il manuale si propone di fornire informazioni e suggerimenti metodologici a coloro che, all'interno delle imprese, sono chiamati a svolgere il ruolo di tutor aziendale nei confronti dell'apprendista. In senso più generale si rivolge a tutti coloro che vogliono approfondire il significato del contratto di apprendistato e il ruolo dell'azienda nella crescita professionale dei giovani.

Il manuale è articolato in tre sezioni.

Nella prima sezione vengono fornite alcune essenziali informazioni sul contesto di riferimento in cui il tutor aziendale si trova ad operare, oltre che sulle funzioni che sono proprie di questa figura.

La seconda sezione ha un taglio più operativo. Passa sinteticamente in rassegna le diverse attività che il tutor aziendale è chiamato a svolgere per seguire adeguatamente gli apprendisti, proponendo alcuni suggerimenti su come esse possono essere impostate ed affrontate.

Più che come un testo da leggere, i materiali di queste prime due sezioni si presentano come un supporto da utilizzare per affrontare con maggiore efficacia le problematiche che si presentano al tutor nello svolgimento delle funzioni di tutorato. Trattandosi di una prima opera rivolta prioritariamente a coloro che svolgono la funzione di tutor aziendale, in queste prime due sezioni è stato anche fatto uno sforzo per presentare i diversi argomenti con un linguaggio semplice e chiaro, accessibile a tutti.

Nella terza sezione invece sono inseriti approfondimenti monografici su alcuni argomenti già trattati nelle precedenti due sezioni, che qui sono affrontati con un taglio più specialistico.

I materiali dell'ultima sezione sono organizzati per aree tematiche, a ciascuna delle quali corrispondono più "schede di lettura". In questo modo si è cercato di rendere possibile un loro doppio livello di utilizzo:

?? da una parte la lettura dell'insieme delle schede relative ad un'area tematica consente di aumentare le proprie conoscenze su un argomento specifico;

?? dall'altra, la struttura "a schede" rende più facile la consultazione, permettendo al tutor di tornare rapidamente su aspetti specifici, a cui può essere particolarmente interessato in particolari momenti della propria attività.

PRIMA SEZIONE

**L'APPRENDISTATO E
IL RUOLO DEL TUTOR AZIENDALE**

1. PERCHÉ INSERIRE UN APPRENDISTA?

Il tutor aziendale è chiamato a facilitare l'inserimento dell'apprendista all'interno dell'impresa e a seguire il suo percorso di crescita professionale.

Per poter svolgere efficacemente questa funzione è indispensabile che sappia **come funziona l'apprendistato**, che conosca gli impegni e le opportunità che tale contratto comporta, sia per l'impresa che per il giovane apprendista.

Avere chiare le caratteristiche di questo istituto contrattuale è utile per valutare se esso corrisponde effettivamente alle specifiche esigenze che sono presenti in un dato momento all'interno dell'impresa e per utilizzare al meglio l'esperienza di apprendistato secondo tali esigenze.

Se infatti è vero che il contratto di apprendistato fornisce delle agevolazioni alle imprese, è importante tenere presente che esso **comporta** anche **l'assunzione di precisi impegni nei confronti dell'apprendista**. Non valutare adeguatamente questi obblighi, con le relative attività che ne derivano per l'impresa, può portare a delle situazioni problematiche, sia per l'apprendista che per il tutor aziendale.

È bene quindi, prima di avviare contratti di apprendistato, cercare di rispondere esaurientemente a due domande:

?? che cos'è l'apprendistato?

?? è utile il contratto di apprendistato?

Che cos'è l'apprendistato?

Il nuovo apprendistato

L'apprendistato è un contratto di lavoro speciale che, oltre ad avere le caratteristiche di un rapporto di lavoro dipendente, ha la finalità di **offrire ai**

giovani l'opportunità di imparare un “mestiere” e conseguire una **qualificazione professionale**.

Tradizionalmente il contratto di apprendistato è stato regolato dalla legge n. 25 del 19 gennaio 1955, che tuttavia necessitava di modifiche per renderla adeguata ai cambiamenti che si sono verificati nel mercato del lavoro durante tutti questi anni.

Questo problema è stato affrontato attraverso un **ampio confronto tra il Governo e le Associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori**, che si sono impegnati per rendere lo strumento dell'apprendistato più flessibile e adeguato alle nuove esigenze del sistema produttivo. Da questo confronto è scaturita la **legge 196 del 24 giugno 1997** che ha modificato le caratteristiche dell'apprendistato, rendendolo accessibile ad un più ampio numero di giovani e di imprese.

Il “nuovo apprendistato” vuole conseguire due obiettivi:

- ?? offrire ai **giovani** un'opportunità di **inserimento lavorativo** e di **crescita professionale** per acquisire una specifica professionalità, ma anche per sviluppare le competenze necessarie ad affrontare le continue trasformazioni che caratterizzano il mondo del lavoro;
- ?? mettere a disposizione delle **imprese** uno strumento flessibile per **reperire e formare le professionalità** di cui hanno bisogno.

La formazione in apprendistato

Per il giovane occupato l'apprendistato è, contemporaneamente, un periodo di lavoro e di formazione:

- ?? un periodo di lavoro, perché egli è chiamato a fornire il proprio contributo di lavoro per la realizzazione dei prodotti e/o dei servizi dell'impresa;

?? un periodo di formazione, perché questa esperienza deve consentirgli una crescita personale e professionale, fino ad acquisire le competenze necessarie a svolgere autonomamente ed efficacemente uno specifico mestiere.

La formazione si realizza principalmente nell'impresa, sul lavoro, sotto la responsabilità del tutor aziendale.

In aggiunta, l'apprendista deve partecipare ad attività di formazione organizzate presso strutture formative esterne all'impresa. Le attività esterne, che normalmente si svolgono presso centri di formazione professionale presenti sul territorio, devono facilitare e supportare la crescita personale e professionale del giovane, integrandosi con la formazione impartita sul luogo di lavoro.

Il ruolo dell'impresa

L'impresa ha il compito più importante nella formazione del giovane apprendista.

Da una parte deve predisporre e seguire le attività dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo, affinché egli sviluppi le competenze che sono richieste. Dall'altra, deve consentire la partecipazione dell'apprendista alle attività formative finalizzate all'acquisizione di ulteriori capacità e conoscenze, utili a svolgere i compiti lavorativi e a completare il percorso di crescita personale e professionale del giovane.

Infine, l'impresa deve attestare le competenze acquisite dal lavoratore al termine del periodo di apprendistato.

La normativa valorizza la **finalità formativa** dell'apprendistato prevedendo:

?? la nomina, da parte dell'impresa, di un tutor aziendale che deve gestire la formazione del giovane sul lavoro, attraverso l'assegnazione di **compiti lavorativi coerenti con l'apprendimento** di un mestiere/ruolo professionale;

?? la partecipazione del giovane apprendista **ad attività di formazione all'esterno dell'impresa**, in alternanza e integrazione al percorso di apprendimento che si sviluppa all'interno;

?? l'affidamento al **tutor aziendale** del compito di assicurare il necessario raccordo tra l'apprendimento sul lavoro e la formazione esterna;

?? l'**attestazione delle competenze acquisite** dal giovane al termine del periodo di apprendistato.

È utile il contratto di apprendistato?

L'investimento in formazione

L'apprendistato è uno strumento che vuole favorire la formazione del giovane che entra nell'impresa.

La formazione ha lo scopo di sviluppare le competenze dell'apprendista, affinché diventi sempre più autonomo nello svolgere in modo efficace i compiti richiesti dal ruolo professionale per cui è stato assunto.

Tuttavia la formazione comporta dei **costi**, sia per l'impresa che per il giovane.

Per l'impresa si tratta di dedicare tempo e risorse per aiutare l'apprendista ad acquisire le conoscenze e le capacità necessarie.

Per il giovane si tratta di impegnarsi a imparare e mettere in pratica cose nuove, che spesso richiedono un significativo sforzo di attenzione ed applicazione.

Impresa e apprendista si impegneranno davvero nella formazione solo se, in rapporto ai costi e alla fatica che essa richiede, si aspettano di avere dei **vantaggi** che reputano superiori.

L'impresa ha bisogno di poter contare su una risorsa professionalmente valida e motivata, in grado di fornire un contributo utile a mantenere e ad accrescere la propria competitività sul mercato.

Il giovane si aspetta di vedere riconosciuta la capacità di svolgere bene il proprio lavoro e di essere adeguatamente gratificato in rapporto all'impegno che gli viene richiesto: sia dal punto di vista economico che sul piano delle ulteriori possibilità di sviluppo professionale.

Perché la formazione prevista dall'apprendistato abbia successo sono necessarie due condizioni preliminari:

?? che l'impresa **consideri il giovane apprendista una risorsa su cui investire**, affinché possa accrescere le proprie competenze e contribuire al futuro sviluppo aziendale;

?? che il giovane apprendista sia disponibile ad impegnarsi ed **interessato ad accrescere la propria professionalità all'interno dell'impresa** in vista di un futuro riconoscimento.

È importante che, al momento di avviare un contratto di apprendistato, si ponga la dovuta attenzione alla verifica di questi due prerequisiti.

È bene che l'impresa e l'apprendista chiariscano reciprocamente il proprio interesse e le proprie attese nei confronti del futuro professionale.

Vantaggi e vincoli dell'apprendistato

L'apprendistato permette all'impresa di risparmiare sui costi relativi all'inserimento di un nuovo dipendente.

I costi sostenuti in termini di tempo e impegno dedicato alla formazione sono riconosciuti dalla normativa, che consente alle imprese che assumono

apprendisti di ottenere un notevole **risparmio contributivo** per tutta la durata del contratto.

Alla conclusione del periodo di apprendistato, in caso di assunzione definitiva del giovane, le agevolazioni sono prorogate per altri 12 mesi.

Inoltre, il **salario** dell'apprendista è **percentualmente ridotto** rispetto a quello di un lavoratore qualificato di pari inquadramento.

Ancora, il contratto di apprendistato non impegna immediatamente l'impresa ad una assunzione a tempo indeterminato, consentendo di utilizzare lo strumento come una sorta di periodo di prova per capire se esistono le condizioni per un positivo e stabile rapporto di collaborazione con il giovane.

L'apprendistato comporta tuttavia anche una serie di adempimenti, che sono finalizzati alla formazione del giovane apprendista.

Da una parte ci sono delle limitazioni all'utilizzo dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo (ore di lavoro settimanali, lavoro straordinario, lavoro notturno, ...).

Dall'altra, esiste l'obbligo di far partecipare il giovane alle attività di formazione esterna, sottraendo del tempo al suo impiego sul lavoro.

Inoltre, la nomina del tutor aziendale e le procedure amministrative legate alla gestione di questo contratto costituiscono ulteriori impegni per l'impresa.

La formazione può essere efficace solo se l'impresa e l'apprendista la vivono come un **investimento per il futuro** in cui i vantaggi attesi superano i costi.

Se non esiste un interesse comune ad impegnarsi per raggiungere determinati risultati di crescita professionale del giovane, non esistono neppure i presupposti per sviluppare un effettivo processo di formazione all'interno del rapporto di apprendistato.

I vincoli normativi diventano solo adempimenti burocratici, che costituiscono dei costi per l'impresa e un'inutile fatica per l'apprendista, senza portare un valore aggiunto a nessuno dei due.

Se l'impresa ha un reale interesse ad **investire sulla formazione** del giovane, conviene cercare di attrezzarsi affinché gli **obblighi contrattuali**, come l'istituzione del tutor aziendale e la formazione esterna, diventino **strumenti per accrescere la motivazione e le competenze** dell'apprendista.

2. COME INSERIRE I GIOVANI IN IMPRESA?

Per poter esistere e svilupparsi, un'impresa deve essere costantemente in grado di rispondere alle richieste del proprio mercato di riferimento, fornendo prodotti e servizi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, sia per quanto riguarda il prezzo che la qualità.

Ciò richiede la disponibilità di adeguate risorse finanziarie e tecnologiche, ma soprattutto la presenza di **persone motivate e competenti**, in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il continuo miglioramento della qualità del processo produttivo.

Quando arriva un nuovo assunto è importante che esso si integri positivamente con il resto dell'organizzazione aziendale.

L'integrazione di un nuovo assunto risulta particolarmente efficace quando produce nella persona:

?? la **motivazione** ad impegnarsi, perché vede nell'impresa un'importante risorsa per soddisfare i propri bisogni;

?? lo **sviluppo delle competenze** necessarie a fornire le prestazioni che gli sono richieste.

Ogni volta che si ha a che fare con un nuovo assunto è necessario affrontare i problemi legati alla motivazione e allo sviluppo delle competenze.

Spesso queste questioni sono lasciate alla sensibilità e alla disponibilità individuale della persona che segue il giovane appena entrato.

Un'impresa che ritiene ogni collaboratore una risorsa importante per raggiungere i propri obiettivi curerà con particolare attenzione il suo inserimento, organizzandolo come un **processo formativo** finalizzato a sviluppare la motivazione e le competenze della persona.

Questo discorso diventa particolarmente importante per il tutor aziendale che deve seguire l'inserimento del giovane apprendista. Egli è chiamato a dare risposte pratiche ad alcune domande molto concrete:

?? come facilitare gli inserimenti?

?? come aiutare i giovani ad imparare?

?? come organizzare la formazione per gli apprendisti?

Come facilitare gli inserimenti?

Le difficoltà del giovane nell'inserimento in impresa

Un'impresa si aspetta che un nuovo assunto sia in grado di fornire efficaci prestazioni lavorative nel più breve tempo possibile.

Viceversa, un giovane apprendista che entra in una nuova organizzazione è **quasi sempre destinato ad attraversare un periodo più o meno lungo di difficoltà**, poiché deve:

- ?? capire quanto la situazione in cui si trova inserito è coerente con le proprie attese e aspirazioni;
- ?? fare i conti con compiti che richiedono conoscenze e capacità che egli (in parte più o meno ampia) ancora non possiede;
- ?? comprendere i valori e le regole (spesso implicite) che caratterizzano l'organizzazione e influenzano gli stili di comportamento che sono accettati al suo interno;
- ?? sottoporsi ad una valutazione di adeguatezza, poiché gli è richiesto di dimostrare quanto è in grado di eseguire dei compiti e ricoprire un ruolo dentro all'organizzazione.

Si tratta di una sfida che per il giovane apprendista non ha un esito scontato.

Confrontarsi con situazioni nuove e problematiche genera ansia, e può indurre la tentazione di "tirarsi indietro" di fronte agli ostacoli che bisogna superare.

In questo caso si assisterà ad una **caduta di motivazione** nella persona, che con il tempo può portare a ridurre sempre di più il proprio impegno, limitandosi alla passiva esecuzione dei compiti assegnati.

Il superamento delle difficoltà ed incertezze iniziali costituisce invece il presupposto per **sviluppare gradualmente il proprio ruolo professionale** all'interno dell'impresa.

Per affrontare positivamente il proprio inserimento l'apprendista non è chiamato semplicemente ad acquisire le conoscenze e le capacità richieste per affrontare gli specifici compiti operativi (come usare una macchina e/o applicare correttamente delle procedure), ma anche ad **imparare ad interagire costruttivamente con le persone e con l'organizzazione.**

Cosa può fare l'impresa

Per l'impresa un inserimento che non va a buon fine è da considerare come un investimento sbagliato.

È vero che si può sempre non confermare la persona al termine del periodo di apprendistato, ma non sarà comunque possibile recuperare il tempo e le energie spese nel tentativo di insegnargli il lavoro. E inoltre occorrerà ricominciare da capo con un altro apprendista, con il rischio di conseguire un altro insuccesso.

Per facilitare l'inserimento, spesso **l'apprendista viene affiancato** ad uno o più lavoratori esperti, incaricati di insegnargli i compiti da svolgere e di controllare la sua progressiva capacità di eseguirli correttamente.

Tuttavia **ciò molte volte non basta** per ottenere degli inserimenti efficaci.

Per poter imparare, il giovane apprendista deve essere interessato e stimolato a "mettersi in gioco" di fronte a situazioni che per lui si presentano come nuove e complesse. In altre parole, l'apprendista deve essere motivato ad affrontare la fatica necessaria per apprendere nuove conoscenze e capacità.

Anche perché spesso gli apprendisti, pur avendo scelto di inserirsi nel mondo del lavoro, non hanno ancora maturato una chiara prospettiva di sviluppo professionale su cui investire.

La conclusione positiva di un percorso di inserimento nel ruolo professionale richiede al giovane apprendista la **volontà e la capacità di seguire un processo di apprendimento** per arrivare a possedere le **competenze** necessarie per lavorare in impresa.

Per l'impresa è importante aiutare il giovane ad **acquisire consapevolezza dell'obiettivo professionale** che si intende raggiungere insieme, **favorendo e sostenendo la sua motivazione** ad impegnarsi nei compiti che gli vengono affidati.

Occorre quindi **definire come gestire l'inserimento** in azienda, individuando uno o più operatori esperti che affiancheranno il giovane e la progressione con cui l'apprendista sarà messo alla prova su compiti sempre più complessi.

Dedicare del tempo a coinvolgere il giovane, ad ascoltare le sue aspettative e le sue difficoltà, a parlare del suo lavoro e di come si trova in impresa, è un atto di disponibilità necessario alle esigenze produttive. È il presupposto indispensabile per "assicurarsi un ritorno sull'investimento" che è stato fatto nel momento in cui si è deciso di inserire l'apprendista nell'organizzazione.

Molto spesso queste incombenze sono lasciate al caso e alla disponibilità individuale dei capi e/o dei colleghi del giovane.

Oltre ad assicurare un minor controllo sull'inserimento, questa modalità può però rischiare di introdurre comportamenti controproducenti.

Non è infatti detto che gli operatori esperti siano, di per sé, portatori di strategie operative ottimali. Alcuni di essi potrebbero aver consolidato nel tempo routine operative che non sono necessariamente efficaci dal punto di vista del conseguimento e del continuo miglioramento dei risultati perseguiti.

È importante allora che il giovane non le assuma acriticamente come il punto di riferimento per la propria crescita professionale, ma sappia semmai osservarle e valutare i vantaggi e gli svantaggi di diverse possibili strategie operative, consolidando un bagaglio professionale sufficientemente flessibile ed aperto.

Un'impresa che è veramente interessata alla crescita professionale dell'apprendista deve gestire l'inserimento come un **percorso organizzato**, definendo un vero e proprio **piano di lavoro** in cui è chiaro a tutti fin dall'inizio (al giovane, ma anche agli altri lavoratori presenti nell'organizzazione) **chi** avrà la responsabilità di curare il suo coinvolgimento nell'organizzazione e **in che modo** sarà seguito.

Come aiutare i giovani ad imparare?

Come apprendono le persone

Ogni inserimento in un'impresa richiede un parallelo **processo di apprendimento** da parte della persona.

A partire dalle conoscenze e capacità di cui è già in possesso, il soggetto deve riuscire a sviluppare le competenze necessarie a svolgere i nuovi compiti che gli sono richiesti e a ricoprire efficacemente il ruolo professionale.

L'apprendimento è un processo complesso, che non richiede la semplice memorizzazione e ripetizione di nuove conoscenze e/o procedure operative, ma implica la loro sperimentazione all'interno di una situazione concreta, che sollecita la **ricerca di comportamenti efficaci** attraverso:

- ?? la valutazione critica degli esiti delle proprie azioni (individuare eventuali errori e analizzare le cause che possono averli prodotti);
- ?? la definizione e sperimentazione di nuove e più efficaci modalità/procedure di intervento, tenendo conto di che cosa è possibile fare in quella specifica situazione;
- ?? il riconoscimento delle nuove conoscenze e capacità che sono state acquisite attraverso questa esperienza, per poterle applicare efficacemente nelle situazioni che ci si troverà ad affrontare in futuro.

Nel caso di un giovane inserito in apprendistato, la risorsa fondamentale per sviluppare le proprie competenze è quindi costituita dalle "**situazioni-problema**" che sarà chiamato ad affrontare all'interno del proprio lavoro.

Tuttavia non sarebbe corretto immaginare che è sufficiente mettere una persona di fronte a situazioni problematiche affinché si produca apprendimento.

È infatti necessario che esse siano costruite e proposte in modo che il giovane:

- ?? riconosca uno stimolo e un interesse personale nell'affrontarle;

?? si trovi di fronte a richieste di prestazione che presentano dei livelli di difficoltà significativi, ma che comunque possono essere ragionevolmente affrontate a partire da ciò che già conosce e sa fare (evitando quindi il rischio di indurre inutili e controproducenti sensi di inadeguatezza e conseguenti abbassamenti di autostima);

?? abbia l'opportunità di confrontarsi con altri e riflettere criticamente sulle situazioni incontrate, sulle strategie che egli ha messo in atto per affrontarle, sulle difficoltà che si sono presentate, sui risultati ottenuti, sui problemi rimasti aperti, sulle competenze acquisite, ecc..

Un apprendimento efficace non implica semplicemente la sperimentazione diretta di compiti operativi e situazioni problematiche, ma anche la possibilità/capacità di **riflettere criticamente** su come esse vengono affrontate, per evidenziare ed integrare nel proprio bagaglio professionale le strategie di azione che si sono rivelate più efficaci e le competenze che esse richiedono.

Facilitare l'apprendimento

Che cosa si può fare per cercare di fare in modo che un giovane apprendista possa sviluppare rapidamente le proprie competenze ed essere in grado di fornire rapidamente un efficace contributo al raggiungimento dei risultati aziendali?

È importante **organizzare e gestire l'inserimento** come un **processo formativo**, ponendo molta attenzione ad alcune condizioni che possono **aiutare la persona ad imparare**.

A. **Chiarire che cosa ci si aspetta dall'apprendista**, evidenziando il rapporto tra i compiti progressivamente affidati e lo sviluppo delle competenze personali. Il giovane non deve solo essere informato degli obiettivi, ma **condividerli come opportunità di crescita professionale**.

- B. Non accontentarsi che l'apprendista sappia eseguire i compiti assegnati, ma **richiedere che il giovane sia in grado di spiegare come e perché** occorre fare determinate operazioni e/o tenere certi comportamenti (che risultati si vuole ottenere, di che cosa ci si deve preoccupare, quali sono gli errori da evitare, che conseguenze ci potrebbero essere, ecc.).
- C. **Utilizzare gli errori e le difficoltà come occasioni di apprendimento**, evitando semplicemente di sostituirsi al giovane o di prescrivere le corrette modalità operative per affrontarli, ma dedicando del tempo all'apprendista affinché cerchi egli stesso le cause ed individui le possibili soluzioni.
- D. **Verificare periodicamente i risultati con l'apprendista**, per riflettere su come ha lavorato, riconoscere lo sviluppo delle sue conoscenze e capacità, individuare e colmare eventuali lacune, definire nuovi obiettivi.
- E. Prevedere un percorso di inserimento caratterizzato **dall'assegnazione di compiti e responsabilità progressivamente più complessi**, in modo che il giovane possa riconoscere e misurare concretamente la propria crescita professionale. Lasciare per troppo tempo una persona a svolgere compiti esclusivamente esecutivi (o comunque poco interessanti rispetto alle proprie capacità e aspettative) finisce per far cadere la motivazione ed abbassare l'affidabilità con cui quegli stessi compiti vengono eseguiti.

Come organizzare la formazione degli apprendisti?

Stabilire cosa bisogna imparare

Per predisporre un efficace percorso di formazione occorre prima di tutto **stabilire bene che cosa deve imparare** il giovane apprendista.

Il punto di partenza è costituito dal **ruolo professionale** che egli dovrà essere in grado di ricoprire in futuro.

Se ad esempio l'apprendista è destinato a diventare un attrezzoista meccanico, si tratta di riflettere attentamente sui **risultati** di cui è responsabile chi ricopre quel ruolo all'interno dell'impresa, sulle **attività** che deve svolgere, sulle **relazioni** che deve saper gestire, sui **problemi** che dovrà affrontare più frequentemente.

Un'attenta considerazione del futuro ruolo professionale permette di **individuare le competenze** che il giovane dovrà possedere al termine del suo periodo di apprendistato.

Contemporaneamente è altrettanto importante capire le **conoscenze e le capacità iniziali** dell'apprendista, oltre ad alcune **caratteristiche personali** (attese, interessi, motivazioni, atteggiamenti, ecc.) che possono influire sul suo processo di apprendimento.

Il confronto tra le competenze richieste dal ruolo e quelle inizialmente possedute dal giovane apprendista consentirà di definire gli **obiettivi formativi**, ovvero cosa dovrà imparare durante il periodo di apprendistato.

Pianificare le attività

Una volta stabiliti i risultati da raggiungere, si tratta di programmare le attività necessarie affinché l'apprendista possa acquisire le conoscenze e le capacità richieste.

Un percorso di apprendimento è più rapido ed efficace se non è lasciato al caso e alla buona volontà dei singoli.

Proprio per questo, a partire da quello che l'apprendista deve imparare, all'inizio conviene fare un **piano di lavoro** che specifichi:

?? quali compiti lavorativi il giovane dovrà progressivamente affrontare nel corso del suo inserimento;

?? il modo in cui essi dovranno essere organizzati e seguiti, per favorire l'apprendimento e la capacità di utilizzo delle competenze;

?? quando inserire eventuali momenti di spiegazione, esercitazione, studio individuale, ecc., da realizzare in impresa per supportare l'acquisizione di alcune specifiche conoscenze e capacità;

?? le attività di formazione extra aziendale che possono fornire un'integrazione di conoscenze e capacità utili allo sviluppo professionale.

Ovviamente il piano di attività potrà successivamente essere modificato, sulla base dei ritmi di apprendimento del giovane e/o di imprevisti dettati da particolari esigenze aziendali.

Tuttavia, solo se si ha chiara **un'ipotesi iniziale di percorso** sarà possibile introdurre cambiamenti **senza perdere di vista gli obiettivi finali**.

È inoltre importante che questo piano di inserimento iniziale sia **conosciuto e condiviso dall'apprendista**.

Avere chiaro fin dall'inizio che risultati si vuole ottenere e come si intende procedere favorisce **la motivazione ad impegnarsi** con continuità, che è **il presupposto fondamentale per il buon esito** del percorso di apprendimento.

Formare attraverso il lavoro

È importante tenere presente che **gli apprendisti si sentono prima di tutto dei lavoratori**.

L'apprendimento è più efficace quando le diverse conoscenze e capacità non vengono presentate separatamente, ma acquisite come risorse per **affrontare i problemi pratici** che si presentano sul lavoro, in modo che se ne possa **sperimentare immediatamente la loro utilità**.

Le attività formative quindi non devono essere separate dal lavoro.

Un percorso formativo per gli apprendisti non può essere limitato a dei momenti specifici da dedicare alla trasmissione di particolari conoscenze e capacità, da realizzare in aule e laboratori interni e/o esterni all'impresa.

L'intero periodo di apprendistato deve essere **progettato come un percorso formativo** che si svolge **prevalentemente attraverso il lavoro**, anche se si avvale di altri momenti (sia interni che esterni all'impresa) che sono utili per contribuire allo sviluppo delle competenze che vengono sperimentate ed affinate nel contesto lavorativo.

3. COSA DEVE FARE IL TUTOR AZIENDALE?

Il tutor aziendale è la persona che assume il **ruolo di guida e facilitatore del percorso di inserimento e apprendimento** del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato.

Il tutor deve preoccuparsi in particolare di:

- ?? **accogliere e inserire l'apprendista nel contesto di lavoro**, chiarendo le attività e competenze del ruolo di riferimento che dovrà arrivare a ricoprire;
- ?? **illustrare gli obiettivi** che caratterizzano il percorso di crescita professionale dell'apprendista, **stabilendo un patto di reciproco impegno** per arrivare a conseguire i risultati intermedi e finali che sono previsti;
- ?? **presentare il piano delle attività** che verranno progressivamente assegnate in impresa e le finalità della formazione extra aziendale;

- ?? **organizzare momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione con l'apprendista**, per aiutarlo a sviluppare le competenze richieste dal ruolo professionale;
- ?? **favorire l'integrazione** tra i contenuti affrontati nella formazione esterna e le attività svolte sul luogo di lavoro;
- ?? **valutare i livelli di competenza** progressivamente raggiunti dall'apprendista;
- ?? **gestire periodici colloqui con l'apprendista**, per valutare insieme come sta andando il percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare.

Il rapporto con l'apprendista

Il tutor aziendale costituisce il **costante punto di riferimento del giovane apprendista**, che deve trovare in questa persona un interlocutore in grado di aiutarlo a maturare i comportamenti adeguati per:

- ?? affrontare i compiti tecnico-operativi che sono richiesti dal ruolo professionale;
- ?? inserirsi positivamente nella situazione organizzativa e interpersonale.

È importante che il tutor non abbia un atteggiamento eccessivamente "direttivo" nei confronti del giovane apprendista.

Il suo compito non è semplicemente di dire al giovane "come deve fare".

Egli deve preoccuparsi soprattutto che **l'apprendista acquisisca le competenze per "poter fare da solo"**.

Di fronte ad un problema il tutor non deve "sostituirsi all'apprendista", fornendogli subito una spiegazione e indicandogli una soluzione.

È importante invece che aiuti l'apprendista a riflettere, affinché quest'ultimo impari consapevolmente a:

?? analizzare attentamente la situazione in cui si trova ed i problemi che deve affrontare;

?? valutare adeguatamente le diverse possibilità di azione e scegliere la più adeguata.

La collaborazione con gli altri attori

Il tutor è la persona a cui l'impresa attribuisce una responsabilità di supervisione sull'investimento professionale che è stato fatto nei confronti dell'apprendista.

Egli dovrà esercitare questo ruolo preoccupandosi di volta in volta di coinvolgere anche altri soggetti presenti all'interno dell'impresa (superiori e/o colleghi del giovane apprendista).

Le altre persone presenti possono infatti rivelarsi importanti, sia per affiancare e/o supervisionare il giovane nell'esercizio di compiti specifici, sia per fornire utili informazioni su come procede il suo percorso di inserimento e di apprendimento.

Il tutor dovrà comunque ricevere osservazioni tempestive dalle altre persone coinvolte, per poter agire coerentemente nei confronti dell'apprendista.

Nello stesso tempo il tutor aziendale dovrà stabilire un'efficace collaborazione con il **tutor dell'agenzia formativa** che segue le attività esterne all'impresa.

SECONDA SEZIONE

**LE ATTIVITA'
DEL TUTOR AZIENDALE**

1. STABILIRE CHE COSA DEVE IMPARARE L'APPRENDISTA

Partire dal ruolo professionale

Per poter seguire efficacemente l'inserimento di un apprendista è opportuno partire dalla definizione del ruolo professionale che egli dovrà essere in grado di ricoprire al termine dell'apprendistato.

In rapporto alle caratteristiche della propria impresa sarà necessario chiedersi che cosa dovrà fare il giovane apprendista una volta che sarà diventato, ad esempio, un elettricista oppure un muratore, operatore alle macchine utensili, autoriparatore, addetto alle vendite, cameriere, impiegato amministrativo, ecc..

Per definire con maggiore accuratezza le caratteristiche del ruolo professionale occorre porsi le seguenti domande:

?? in quali **attività** dovrà essere in grado di operare la persona al termine del periodo di apprendistato?

?? che insieme di **competenze** (capacità e conoscenze) dovrà possedere per agire con autonomia ed efficacia?

Individuare le attività

Per individuare in modo sistematico le attività che il giovane dovrà essere in grado di svolgere al termine del periodo di apprendistato può essere utile partire dalla ricostruzione delle **attività** che caratterizzano il **processo di lavoro** in cui si intende inserire il giovane, per identificare quelle che gli verranno progressivamente assegnate.

Ad esempio, nell'ipotesi di inserire un giovane nel processo di montaggio di macchine e impianti per l'industria manifatturiera, si può procedere individuando prima di tutto le attività su cui ci si aspetta che il giovane alla fine andrà ad operare, come evidenziato nella scheda che segue.

Scheda delle attività

Programmazione attività	
Montaggio di particolari e gruppi meccanici	SI
Assemblaggio gruppi meccanici con componentistica elettrica, pneumatica e oleodinamica	SI
Messa a punto e regolazione di impianti flessibili	
Collaudi e prove finali	
Installazione e assistenza presso il cliente	

Definire le competenze

A partire dalle attività individuate come proprie del futuro ruolo dell'apprendista, si può procedere ricavando le **competenze**, espresse in termini di conoscenze e capacità che sono necessarie per svolgere ciascuna di esse.

In questo modo sarà possibile arrivare alla definizione dettagliata di quello che il giovane dovrà essere in grado di sapere e di fare per presidiare una specifica attività.

I risultati di questa analisi possono essere opportunamente riportati su una apposita "**Scheda delle competenze**" che, in riferimento ad ogni attività, specificherà le conoscenze e le capacità che il giovane dovrà apprendere nel corso del suo periodo di apprendistato.

Scheda delle competenze

Attività:	Montaggio di particolari e gruppi meccanici
Conoscenze	Conoscere la tecnologia meccanica e il prodotto Conoscere le procedure e attrezzature di montaggio e smontaggio Conoscere gli strumenti di misura Conoscere gli obiettivi e le procedure tecniche del sistema qualità
Capacità	Interpretare la documentazione tecnica Eseguire il premontaggio di particolari Eseguire il montaggio di gruppi meccanici Effettuare le necessarie registrazioni Compilare la scheda controllo qualità Rispettare le condizioni di sicurezza

L'analisi delle attività e delle competenze richieste dal ruolo professionale di riferimento consente di fissare il *traguardo finale* a cui deve arrivare il giovane apprendista al termine del suo percorso di inserimento.

Descrivendo chiaramente le competenze da sviluppare sarà più facile:

- ?? **stabilire la successione dei compiti da assegnare** all'apprendista, in modo che egli acquisisca progressivamente le necessarie competenze;
- ?? **coinvolgere l'apprendista**, chiarendo che cosa ci si aspetta da lui in prospettiva;
- ?? **concordare i compiti** che deve svolgere **la struttura di formazione esterna** per aiutare il giovane a completare adeguatamente la sua preparazione professionale.

2. CURARE L'ACCOGLIENZA

Attenzione al primo impatto

Il primo impatto con una nuova situazione è particolarmente delicato.

La prima impressione che una persona si fa entrando in contatto con le persone e l'ambiente influenza molto i suoi atteggiamenti e condiziona i suoi comportamenti futuri.

Tutto questo è particolarmente vero per gli apprendisti, che in genere sono alle loro prime esperienze di lavoro e quindi hanno una visione spesso "ingenua" di quello che può essere un ambiente di lavoro.

L'inserimento nel lavoro produce in questi giovani degli atteggiamenti che sono spesso contraddittori e, se ci si ferma alla prima impressione, non sempre facili da decifrare per un adulto.

Da una parte il lavoro suscita molte attese e speranze, in quanto costituisce una tappa importante per il riconoscimento della loro autonomia personale e per una maggiore indipendenza dalla famiglia.

Dall'altra il loro progetto professionale appare ancora confuso, in particolare per quanto riguarda gli obiettivi che potranno raggiungere, gli impegni che saranno loro richiesti, gli aiuti su cui potranno contare.

In questa situazione è possibile che i giovani tendano ad ingigantire o a travisare quanto osservano nella situazione lavorativa. In particolare è possibile che, a fronte delle prime difficoltà e/o situazioni non previste, a facili entusiasmi si sostituiscano rapide disillusioni e cadute di impegno.

È importante che il tutor ponga **particolare attenzione alla fase iniziale di accoglienza** del giovane all'interno dell'impresa.

Essa deve consentire all'apprendista di **comprendere l'opportunità professionale** che gli viene offerta e **sviluppare la propria motivazione ad impegnarsi** per il suo raggiungimento.

Far conoscere l'impresa all'apprendista

Durante i primi giorni occorre predisporre delle occasioni (colloqui, incontri con persone dell'impresa, visite ai reparti, ecc.) che permettano al giovane di acquisire un'adeguata conoscenza:

- ?? delle caratteristiche dell'impresa: che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;
- ?? del reparto in cui verrà inserito: che cosa produce, che tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.;
- ?? dei colleghi con cui avrà a che fare: mansioni, competenze, storia professionale;
- ?? delle caratteristiche che regolano il contratto di apprendistato: diritti e doveri dell'apprendista;
- ?? del tipo di percorso professionale in cui verrà inserito: compiti che sarà progressivamente chiamato a svolgere, competenze che dovrà acquisire, risultati di cui dovrà rispondere;
- ?? dell'aiuto che potrà ricevere dal tutor durante il proprio inserimento.

Prestare attenzione al nuovo arrivato

Per l'efficace inserimento dell'apprendista non si tratta solo di "fornire informazioni al nuovo venuto", ma di **coinvolgerlo** in un progetto di sviluppo professionale.

Il coinvolgimento presuppone **un interesse reale nei confronti della nuova persona**, la capacità di aiutarlo a "sentirsi parte" del nuovo gruppo in cui è appena entrato.

Durante il periodo iniziale è particolarmente importante **prestare attenzione a quello che il giovane si immagina di trovare all'interno dell'impresa**, costruire una situazione che lo aiuti ad esprimere i propri interessi, a manifestare le proprie perplessità e difficoltà.

Il coinvolgimento può avvenire solo nel vivo di una **relazione interpersonale** fra tutor e apprendista basata su una fiducia reciproca.

Per il tutor l'accoglienza deve servire soprattutto a stabilire una relazione positiva con l'apprendista.

Stabilire un rapporto personale

È importante ricavare il **tempo necessario ad approfondire la conoscenza reciproca** con il giovane apprendista, evitando di manifestare continui segnali di impazienza e di fretta di concludere l'incontro.

Le discussioni dovrebbero svolgersi in **situazioni che favoriscono la relazione interpersonale**, senza la presenza di altre persone e possibilmente seduti attorno a un tavolo, evitando di essere continuamente interrotti da altri e/o da telefonate.

Mostrare una immediata **disponibilità a "mettersi in gioco"** e a condividere la propria esperienza con l'apprendista può favorire la relazione con il giovane.

È utile presentare prima di tutto sé stessi, il proprio percorso professionale, l'impegno che si intende dedicare ad aiutare il giovane ad inserirsi.

Il percorso di inserimento professionale non va presentato come una procedura a cui il giovane deve adeguarsi.

L'apprendista lo deve percepire come uno **stimolo per chiedere spiegazioni e chiarimenti**, verificare le proprie attese, ma anche manifestare le difficoltà che si immagina di incontrare.

Le domande e le osservazioni del giovane vanno prese in seria considerazione, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili.

È importante ricordare che spesso si ha a che fare con persone che non hanno ancora raggiunto la piena maturità e che quindi possono essere relativamente fragili da un punto di vista emotivo.

Occorre **evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi** che possono favorire un irrigidimento e far diminuire determinazione ad impegnarsi per riuscire nel lavoro.

Mostrare **attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane**, ragionando insieme su come organizzare con più attenzione le future attività, costituisce uno dei modi più efficaci per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci si ripromette di raggiungere insieme.

Condividere gli impegni futuri

Grazie a questo confronto iniziale con il tutor l'apprendista potrà avere una visione più realistica e concreta dell'impegno professionale che gli viene proposto, in particolare per quanto riguarda:

?? le **opportunità** che gli vengono offerte;

?? le **responsabilità** che deve assumersi;

?? le **difficoltà** che dovrà affrontare;

?? gli **aiuti** su cui potrà contare;

?? i **risultati** che dovrà dimostrare di essere in grado di raggiungere;

?? i **vantaggi** che potrà ottenere alla fine.

Può essere utile che il tutor, concludendo la fase di accoglienza, richiami in modo esplicito tutte queste cose, sottolineando il **patto di reciproco investimento** che il giovane e l'impresa (attraverso il tutor) stanno sottoscrivendo e si impegnano a rispettare.

3. SEGUIRE LA FORMAZIONE

Stabilire un piano di lavoro

Una volta definiti gli obiettivi dell'apprendistato attraverso la scheda delle competenze, è necessario organizzare la formazione dell'apprendista.

La conoscenza iniziale del giovane consentirà di stabilire quali sono i compiti che è opportuno attribuirgli all'inizio, per cominciare ad inserirlo nell'ambiente di lavoro.

Per agevolare e rendere più efficace l'apprendimento delle competenze conviene predisporre fin dall'inizio un **piano di lavoro** che preveda:

?? **che cosa** l'apprendista deve fare per acquisire le capacità e le conoscenze richieste dal ruolo professionale;

?? **in che modo** saranno svolti i diversi compiti;

?? **quando** essi sono previsti all'interno del percorso di inserimento del giovane.

Può essere utile la compilazione di una semplice “**Scheda di programmazione**”, che aiuti a definire e a rendere chiaro a tutti il piano di lavoro che è stato predisposto per l'inserimento dell'apprendista.

Scheda di programmazione

Apprendista _____ Ruolo professionale: Operatore Macchine utensili Tutor _____ Data Compilazione _____		
<i>Che cosa (Compiti)</i>	<i>In che modo</i>	<i>Quando</i>
Lettura del disegno e dei cicli di lavoro Preparazione della macchina	In affiancamento ad un operatore esperto	Durante le prime settimane
Studio dei cicli di lavoro visti realizzare dall'operatore	Studio individuale Spiegazioni del tutor aziendale	Dopo due settimane
Esecuzione di semplici lavorazioni	Con la supervisione di un operatore esperto	Dopo un mese
Formazione sulle caratteristiche dei materiali, degli utensili, dei parametri di lavorazione	Spiegazioni del tutor aziendale Partecipazione al corso di formazione esterna	Dopo un mese Secondo le date prevista
Predisposizione della macchina ed esecuzione di semplici particolari	Lavoro in autonomia, con il controllo di un operatore esperto sui risultati	Dopo due mesi
.....

Programmare prima i compiti da assegnare all'apprendista non significa "inventarsi" delle cose diverse da quelle che si fanno abitualmente per seguire un nuovo assunto.

Tuttavia in questo modo il tutor e l'apprendista, ma anche gli operatori esperti chiamati a seguirlo di volta in volta, avranno **più chiaro dove si vuole andare e come si sta procedendo**.

La pianificazione dei compiti rende più facile seguire l'inserimento e verificare i risultati.

Durante lo svolgimento del piano di lavoro occorrerà naturalmente tenere conto di quello che succede realmente: gli imprevisti, l'emergere di particolari urgenze aziendali, i problemi di organizzazione, le difficoltà incontrate e i tempi di apprendimento del giovane.

Il piano di lavoro non è una procedura da eseguire burocraticamente, ma un **progetto da seguire costantemente nel tempo**, tenendo conto di quello che succede nella realtà e apportando di volta in volta gli aggiustamenti necessari a raggiungere i risultati previsti.

La sua formalizzazione aiuta a concentrarsi sugli obiettivi a cui si intende arrivare, ma anche a valutare più prontamente eventuali contrattempi e problemi, e a decidere come affrontarli nel modo più efficace.

Guidare l'apprendimento

Per acquisire le competenze non è sufficiente saper eseguire i compiti che vengono di volta in volta assegnati.

È importante **capire perché** bisogna agire in un certo modo, che **problemi** si possono incontrare, **in che modo evitarli e/o risolverli** per raggiungere i **risultati** richiesti.

Una persona è competente quando acquisisce un'adeguata consapevolezza sui risultati da assicurare e su che cosa che cosa bisogna fare per raggiungerli.

Il tutor può aiutare il giovane a sviluppare questa consapevolezza svolgendo una funzione di **guida all'apprendimento**.

Il tutor può guidare l'apprendimento dell'apprendista utilizzando una sequenza logico-operativa del tipo:

?? ti **spiego** il compito che dovrai affrontare e come si fa;

?? te lo **faccio fare** concretamente;

?? **verifico** come lo fai e che cosa hai capito;

?? ti **faccio applicare** quello che hai imparato in una nuova situazione, per vedere quanto hai capito veramente.

Sequenza logico-operativo per la formazione

Spiegazione	Il tutor presenta il compito da affrontare, precisando a cosa serve e i risultati che bisogna produrre. Illustra i passaggi logici e le procedure operative che bisogna attuare. Ricorda le conoscenze da applicare (formule, schemi, classificazioni, ecc.). Richiama le difficoltà e gli imprevisti che potrebbero capitare
Esecuzione	L'apprendista viene affiancato ad un operatore esperto. In un primo tempo il giovane osserva come si fa, poi esegue le attività in modo progressivamente autonomo . L'operatore esperto segue il giovane, fornendogli indicazioni e sollecitandolo a riflettere sui propri errori , per aiutarlo ad acquisire un efficace modo di operare.
Verifica	Periodicamente il tutor chiede all'apprendista di spiegare quello che sta facendo . Il giovane viene sollecitato a chiarire perché mette in atto determinati comportamenti, quali sono gli errori che compie più frequentemente, che cosa si potrebbe fare per evitarli . Il tutor lo aiuta a riordinare la propria esperienza, gli fornisce ulteriori spiegazioni , favorisce una maggiore consapevolezza del giovane su quello che ha imparato a fare e su che cosa deve ancora migliorare .
Applicazione	Il tutor assegna al giovane dei nuovi compiti , che presentano problematiche simili a quelle appena affrontate, per verificare quanto egli sia in grado di trasferire le capacità e conoscenze acquisite all'interno di nuove situazioni.

Una guida di questo tipo, accompagnata da un ragionevole periodo di esperienza operativa, aiuta il giovane ad **agire con flessibilità** per affrontare i diversi compiti richiesti dal ruolo professionale.

Una volta consolidate le conoscenze e le capacità necessarie a svolgere efficacemente le mansioni più semplici, si ripropone la stessa metodologia per i

compiti progressivamente più complessi che sono previsti nel piano di lavoro dell'apprendista.

In questo modo non ci si limita solo a favorire l'apprendimento delle specifiche attività, ma si aiuta l'apprendista ad **acquisire un metodo per apprendere** ("analizza la situazione", "sperimenta", "verifica i risultati", "applica quello che hai imparato"), che potrà essergli utile tutte le volte che si troverà nelle condizioni di dover imparare qualcosa di nuovo.

Seguire la formazione esterna

Parallelamente al piano di attività in impresa, dovrebbe essere concordato il **piano di attività relativo alla formazione esterna**.

Sarebbe opportuno che il tutor aziendale discutesse con l'agenzia formativa le attività previste durante la formazione esterna, per cercare di trovare la maggior coerenza possibile tra questo percorso didattico e l'esperienza dell'apprendista all'interno dell'impresa.

È importante che il tutor aziendale abbia comunque a disposizione un programma di massima rispetto a quanto sarà realizzato presso la struttura formativa.

Questo programma dovrebbe contenere:

?? i **titoli dei moduli** che compongono il percorso formativo extra aziendale (ad esempio: *L'organizzazione del cantiere*);

?? gli **obiettivi di apprendimento** collegati a ciascun modulo (ad esempio: *conoscere le fasi costruttive e i loro concatenamenti; leggere un diagramma di Gantt; controllare la disposizione delle macchine e degli impianti;*);

?? i **principali contenuti** che verranno trattati nei diversi moduli (ad esempio: *progetto del cantiere e fasi di realizzazione; il programma dei lavori; gli impianti di cantiere; le macchine di cantiere; le opere provvisionali;*).

La conoscenza del programma di formazione extra aziendale consente al tutor aziendale:

- ?? di parlarne direttamente con l'apprendista, in modo che egli abbia fin dall'inizio consapevolezza dei collegamenti esistenti tra l'esperienza aziendale e la formazione esterna;
- ?? di fare puntuale riferimento, durante le sue riflessioni con l'apprendista sul procedere delle attività lavorative dentro l'impresa, ad elementi che verranno ripresi e/o approfonditi (oppure che sono stati precedentemente introdotti) durante la formazione esterna;
- ?? di verificare con il tutor dell'agenzia formativa il rapporto tra programma previsto e risultati effettivamente prodotti dalla formazione extra aziendale, anche in vista di futuri eventuali aggiustamenti migliorativi.

4. VALUTARE CHE COSA IMPARA L'APPRENDISTA

Stabilire che cosa sarà valutato

Chiunque si impegna in una attività ha bisogno, per poter continuare ad investire le proprie energie e migliorare progressivamente le sue prestazioni, di ricevere delle "informazioni di ritorno" (**feedback**) sui risultati che riesce ad ottenere.

Tuttavia è bene che il tutor non si limiti a fornire all'apprendista dei generici giudizi su come stanno andando le cose (tipo "vai bene" o "vai male", oppure "sei capace" o "non sei capace"), in quanto questi tipi di feedback aiutano poco l'apprendista a migliorare.

Per seguire efficacemente gli inserimenti e mantenere alta la motivazione dell'apprendista, è opportuno che il tutor proceda ad una **valutazione periodica** di quello che il giovane sta imparando.

La valutazione consiste nel fornire **un insieme strutturato di informazioni** all'apprendista, che permettano a quest'ultimo:

?? di **vedersi riconosciuti i propri progressi**, e quindi di ricavare da queste conferme la motivazione e gli stimoli per impegnarsi a migliorare ulteriormente;

?? di **comprendere le proprie carenze**, per poter ragionare insieme al tutor su come fare per riuscire a superarle.

La valutazione sarà più semplice ed attendibile se all'inizio sono state definite in modo preciso le competenze che l'apprendista dovrà acquisire al termine dell'inserimento.

La "**Scheda delle competenze**", messa a punto all'inizio per stabilire che cosa deve imparare l'apprendista, può diventare un utile strumento di valutazione.

Il tutor può riprendere le competenze richieste per ciascuna delle attività richieste dal ruolo professionale, specificando il **grado di padronanza** raggiunto dall'apprendista per ciascuna di esse.

Scheda di valutazione delle competenze

Apprendista _____

Ruolo professionale: Montatore

Tutor _____

Data Compilazione _____

Attività: Montaggio di particolari e gruppi meccanici

Competenze	Livello di padronanza			
	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto
Conoscere la tecnologia meccanica e il prodotto				
Conoscere le procedure e attrezzature di montaggio e smontaggio				
Conoscere gli strumenti di misura				
Conoscere gli obiettivi e le procedure tecniche del sistema qualità				
Interpretare la documentazione tecnica				
Eseguire il premontaggio di particolari				
Eseguire montaggio di gruppi meccanici				
Effettuare le necessarie registrazioni				
Compilare scheda controllo qualità				
Rispettare condizioni di sicurezza				

Definire all'inizio "**cosa sarà valutato**" aumenta la chiarezza dei risultati attesi e facilita la gestione della valutazione.

Organizzare la valutazione

È opportuno **informare preventivamente l'apprendista**, all'inizio del suo inserimento, su "cosa", "come" e "quando" sarà valutato.

In questo modo si rafforza la "trasparenza" dell'azione di valutazione, abbassando l'ansia del giovane e creando condizioni più favorevoli alla sua collaborazione.

Inoltre, chiarire i comportamenti che verranno valutati costituisce di per sé un'ulteriore indicazione che aiuta il giovane a comprendere meglio in che direzione deve orientare il suo impegno.

È possibile che per valutare l'apprendista il tutor debba raccogliere informazioni presso altri operatori che seguono il giovane da vicino, mentre affronta alcuni dei compiti che gli sono richiesti.

In questo caso sarà opportuno presentare preventivamente a queste persone la scheda di valutazione, in modo da evitare "interpretazioni ambigue" di che cosa bisogna osservare.

La chiarezza orienterà l'attenzione dei soggetti che sono chiamati a valutare, aiutandoli a rilevare più sistematicamente come si comporta l'apprendista e a migliorare l'attendibilità dei loro giudizi.

I momenti di valutazione saranno pianificati in rapporto al programma più generale delle attività previste per l'apprendista.

Non è necessario che essi siano particolarmente frequenti. È utile collocarli dopo che il giovane ha avuto modo di misurarsi con prestazioni che richiedono l'utilizzo integrato di un gruppo significativo di competenze e prima del "passaggio" ad un livello più complesso di attività.

In rapporto a queste scadenze il tutor **raccoglierà e riordinerà le osservazioni sui comportamenti del giovane apprendista**, per arrivare a sintetizzare la valutazione sull'apposita scheda.

A partire da questi risultati sarà possibile organizzare un colloquio con l'apprendista per discutere insieme i risultati emersi.

La presenza di periodici e sistematici momenti di valutazione durante il percorso di inserimento semplifica e rende più attendibile la **valutazione finale delle competenze** acquisite dal giovane al termine dell'apprendistato.

Un ponderato giudizio su che cosa è stato effettivamente imparato dall'apprendista aiuta l'impresa a:

?? capire se **l'investimento** fatto sul giovane apprendista **ha portato buoni risultati**;

?? stabilire su che cosa questo lavoratore dovrà ulteriormente impegnarsi per proseguire la sua carriera professionale;

?? verificare se introdurre dei miglioramenti per gestire i futuri inserimenti;

?? **attestare le competenze acquisite** dal giovane apprendista (come previsto dalla normativa).

Presentare i risultati all'apprendista

La **valutazione dei risultati raggiunti** costituisce uno dei momenti più delicati della relazione tra tutor e apprendista.

Da una parte bisogna illustrare con **molta chiarezza** che cosa il giovane è riuscito ad ottenere e quali sono le sue carenze.

Dall'altra è importante curare **il modo** in cui queste cose vengono presentate e discusse.

L'apprendista va messo nelle condizioni di capire che **la valutazione serve per aiutarlo a migliorare**.

Anche nel caso di un raggiungimento solo parziale dei risultati, e della presenza di lacune da colmare, egli deve ricavare dal confronto con il tutor la **fiducia che può riuscire** e gli **stimoli per impegnarsi** ancora di più.

Se il giovane esce dall'incontro con il tutor con la convinzione che non è possibile fare meglio, perché egli non è all'altezza della situazione oppure perché gli "altri" non lo aiutano a sufficienza, inevitabilmente abbasserà il proprio impegno e i futuri risultati saranno ancora più insoddisfacenti.

Per utilizzare la valutazione come strumento di motivazione e miglioramento per l'apprendista è opportuno, nel presentare e discutere i risultati, tenere presente alcuni accorgimenti.

A. Mettere adeguatamente in evidenza le cose positive che l'apprendista è stato in grado di fare nel periodo appena concluso. Una discussione che analizza solo agli aspetti critici può indurre equivoci e incomprensioni.

L'apprezzamento dei risultati raggiunti rassicura il giovane sulle proprie capacità, aiutandolo a capire che anche le eventuali osservazioni critiche non costituiscono un segnale di sfiducia nei suoi confronti e orientandolo a continuare il proprio impegno per migliorarsi.

B. Evitare valutazioni di carattere generale sulla persona ("sei un pasticcione", "hai sempre la testa tra le nuvole", ecc.), che possono dare un'impressione di scarsa considerazione nei confronti del proprio interlocutore.

È invece più utile **riferirsi a specifici comportamenti attinenti alla sfera professionale**, evidenziando in **modo costruttivo** i comportamenti che il giovane deve seguire ("è utile leggere attentamente la distinta dei materiali e prepararli prima di iniziare la lavorazione", "è importante rispondere subito quando un cliente chiama", ecc.).

C. Discutere e concordare subito con l'apprendista le azioni più opportune per superare eventuali carenze.

Stabilire immediatamente un piano di miglioramento conferma l'interesse nei confronti della crescita professionale dell'apprendista e trasmette fiducia sulla possibilità che possa superare le attuali difficoltà.

D. Manifestare il proprio coinvolgimento nei confronti dell'apprendista, **mostrando di condividere la responsabilità sui risultati raggiunti.**

Un tutor che formula giudizi distaccati sulle prestazioni erogate dall'apprendista, come se la presenza di eventuali difficoltà fossero un problema da attribuire esclusivamente al giovane, non aiuta a migliorare la situazione.

Se il percorso di apprendistato è un investimento reciproco, eventuali aspetti critici nello sviluppo delle competenze devono essere assunti come una questione che riguarda entrambi (anche se ovviamente con compiti e responsabilità diverse).

La definizione delle azioni per superare le carenze riscontrate deve ovviamente comportare precisi impegni da parte dell'apprendista. Ma è importante che anche il tutor dichiari esplicitamente che cosa si impegna ulteriormente a fare per aiutarlo.

Aiutare il giovane a capire come sta andando

Un percorso di apprendistato non consiste nella "realizzazione di un programma di attività", ma nella **gestione di un progetto integrato di apprendimento**, che per sua natura deve prevedere una sistematica riflessione sul procedere dell'esperienza e una progressiva "ritaratura" delle attività in funzione degli obiettivi iniziali.

L'inserimento darà buoni risultati solo se **l'apprendista mantiene un'elevata consapevolezza del percorso che sta compiendo e dei risultati che sta conseguendo**. È fondamentale che egli, con il procedere delle attività:

- ?? comprenda le ragioni di eventuali variazioni del piano di lavoro iniziale;
- ?? sia in grado di valutare i risultati che raggiunge;
- ?? si renda conto di eventuali carenze;
- ?? capisca che cosa deve fare per migliorare.

5. AIUTARE L'APPRENDISTA A CRESCERE

Curare la relazione

La capacità del tutor di stabilire e mantenere una **relazione aperta e trasparente** con l'apprendista, a partire dalla sua accoglienza sul luogo di lavoro, costituisce il presupposto indispensabile per raggiungere i risultati attesi.

Il giovane deve poter riconoscere nel tutor un punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per ottenere chiarimenti e suggerimenti utili, un aiuto a cui ricorrere nei momenti di difficoltà.

La **relazione interpersonale è un fenomeno complesso**, che non si sviluppa in modo semplice e lineare, soprattutto quando si ha a che fare con un giovane apprendista, che ha ovviamente dei modi di vedere le cose molto diversi da quelli di un lavoratore esperto.

Proprio per questo **è importante stare molto attenti a come ci si mette in relazione con l'apprendista**, per evitare che si creino delle difficoltà di comunicazione che possono ostacolare, invece di aiutare, il processo di inserimento e di formazione del giovane.

Parlando della fase di accoglienza sono già state ricordate alcune indicazioni che possono aiutare a stabilire un positivo rapporto con l'apprendista.

È importante che il tutor mantenga e sviluppi questa relazione, mantenendo uno stile e dei comportamenti orientati a favorire la fiducia e l'impegno dell'apprendista.

Dare delle regole e seguirle con coerenza

Essere disponibili verso l'apprendista non significa "essere permissivi". È importante pretendere che egli impari a conoscere e a rispettare il sistema di regole e di impegni reciproci che caratterizza la vita aziendale.

I giovani hanno bisogno di regole, anche se magari all'inizio fanno qualche fatica a rispettarle.

Le **regole sono una risorsa che aiuta una persona a crescere**, ad assumere responsabilità che sono proprie di una persona adulta.

Mettersi nei panni dell'apprendista

Spesso, data la differenza di età e di esperienze, non è facile capire immediatamente certi comportamenti o atteggiamenti dell'apprendista.

In questi casi è importante evitare di reagire istintivamente, ma **sforzarsi prima di capire che cosa c'è dietro certi modi di fare**.

Ad esempio, certi atteggiamenti apparentemente arroganti o disinteressati potrebbero nascondere la paura di non essere all'altezza, il timore di essere giudicati, il bisogno di un aiuto che non si ha il coraggio di chiedere, ecc..

Stare attenti a come si dicono le cose

Toni di voce ironici o aggressivi, o atteggiamenti inquisitori o minacciosi, possono suscitare irritazione o atteggiamenti difensivi nel proprio interlocutore.

Ad esempio, fare affermazioni come "Qui c'è un errore" con un tono e un atteggiamento aggressivo possono favorire nell'apprendista la tendenza a chiudersi in sé stesso e a giustificarsi, piuttosto che a confrontarsi per capire dove ha sbagliato.

Stare attenti ai propri comportamenti

La comunicazione non avviene solo attraverso le parole. Spesso il tutor influenza l'apprendista più per quello che fa (o che evita di fare) che non per quello che dice.

Se si prende un impegno con l'apprendista (l'appuntamento per un colloquio, la promessa di una spiegazione, ecc.) bisogna mantenerlo, oppure spiegare subito perché occorre rimandarlo (e comunque evitare di rimandarlo continuamente), altrimenti si finisce per non essere più credibili.

È opportuno, nelle relazioni con colleghi o collaboratori, evitare di esprimere dei giudizi o manifestare degli atteggiamenti negativi nei confronti del proprio apprendista, oppure diffondere informazioni che sono emerse da un colloquio personale.

È necessario che il giovane possa mantenere sempre una elevata fiducia nei confronti del tutor.

Essere pronti a gestire momenti di crisi

Una persona che mette molte energie nell'insegnare il mestiere ad un altro si aspetta, più o meno consapevolmente, un atteggiamento di rispetto e di riconoscenza.

Tuttavia può succedere che un giovane apprendista, di fronte a dei momenti di difficoltà, tenda a scaricare la propria ansia sul tutor, manifestando atteggiamenti rivendicativi nei suoi confronti. Quasi che, pur senza dirlo esplicitamente, attribuisce la causa dei suoi problemi ad una specie di "tradimento" del tutor, che non lo seguirebbe in modo adeguato.

La probabilità che nasca un simile atteggiamento è ancora più elevata se inizialmente l'apprendista ha una grande fiducia nel tutor, arrivando a "idealizzarlo" come modello da seguire per imparare il mestiere.

Un buon tutor deve essere consapevole che nella relazione con l'apprendista possono anche nascere problemi di questo tipo.

È importante evitare di interpretare questo atteggiamento come una "mancanza di riconoscenza", con il rischio di irrigidirsi e alimentare una reciproca diffidenza, che porta a difficoltà di comunicazione sempre più grandi.

In questo caso occorre invece **avere pazienza** e mantenere la propria apertura e disponibilità nei confronti dell'apprendista.

Controllare le emozioni negative che può suscitare l'apprendista con il suo modo di fare e riuscire nonostante tutto a mantenere un dialogo sulle cose concrete, permette al giovane di prendere gradualmente consapevolezza delle sue difficoltà e controllare meglio le sue ansie.

Questo favorisce il superamento della crisi e la possibilità di trovare insieme il modo per affrontare i problemi.

Insegnare con passione

Fare il tutor richiede la capacità di definire e seguire sistematicamente un insieme di attività che consentono all'apprendista di formare le proprie competenze; ma soprattutto richiede una grande attenzione nei confronti della persona che si segue e la disponibilità a lasciarsi coinvolgere in una relazione interpersonale.

Se si vogliono ottenere dei buoni risultati è necessario "sentire" la crescita dell'apprendista, la sua capacità di imparare il mestiere, come un proprio traguardo professionale e personale.

Per fare bene il tutor bisogna avere **passione per il proprio lavoro**. Se non si ama il proprio lavoro è difficile trasmettere ad un'altra persona le giuste motivazioni per impegnarsi ad impararlo.

Bisogna **sentire il piacere di insegnare**, provare soddisfazione nel vedere un giovane crescere, non solo professionalmente.

Per un giovane apprendista l'inserimento lavorativo non è solo una tappa della propria carriera professionale.

Entrare nel lavoro, accorgersi che si è in grado di assumere responsabilità e di ricoprire efficacemente un ruolo all'interno dell'impresa, costituisce una tappa importante nello sviluppo di una persona; aiuta la persona a diventare più matura, a sentirsi più sicura di sé, a completare la formazione della propria identità di persona adulta e indipendente.

Fare il tutor non significa solo trasmettere delle capacità e delle conoscenze, ma provare passione nell'aiutare un giovane a crescere, sia come lavoratore che come persona.

Significa riconoscere nella riuscita professionale dei propri apprendisti il valore della propria esperienza umana e professionale, la prova che essa è così ricca da poter aiutare altri a trovare la propria strada.

TERZA SEZIONE

SCHEDE DI APPROFONDIMENTO

SCHEDA 1: IL PIANO DI LAVORO PER L'APPRENDISTA

UNA METODOLOGIA PER STENDERE IL PIANO DI LAVORO

Per mettere l'apprendista nelle condizioni di lavorare efficacemente è necessario stabilire che cosa dovrà essere in grado di fare una volta concluso il suo periodo di inserimento e formazione.

Nonostante il tutor aziendale sia sicuramente in possesso di una adeguata conoscenza ed esperienza del lavoro che l'apprendista dovrà svolgere, l'individuazione precisa e completa delle cose che egli dovrà imparare non è un'operazione automatica.

Definire cosa insegnare sarà più facile se si dispone di una **metodologia** che aiuti ad **analizzare sistematicamente le attività** richieste al ruolo professionale.

Stabilire i risultati che l'apprendista dovrà essere in grado di produrre

Per stabilire che cosa l'apprendista deve imparare conviene partire dalle "**Aree di Attività**" su cui, al termine del suo percorso di inserimento professionale, egli dovrà essere in grado di agire autonomamente.

Per "Area di Attività" (ADA) si intende:

- ?? l'identificazione di una **fase del processo produttivo**,
- ?? finalizzata ad ottenere **un risultato intermedio**, che contribuisce alla realizzazione del prodotto e/o del servizio finale dell'impresa,
- ?? a cui corrisponde un **insieme di attività** specifiche e strettamente collegate tra di loro,
- ?? che vengono svolte utilizzando **strumenti, tecnologie e procedure** ben identificati e integrati,
- ?? e che richiedono il possesso di un **insieme intrecciato e omogeneo di conoscenze e capacità** ben individuate.

Ad esempio, per un operatore meccanico destinato ad inserirsi prevalentemente in piccole imprese artigiane, le ADA potrebbero essere¹:

- ?? lavorazioni alle macchine tradizionali e a controllo numerico;
- ?? preparazione utensili;
- ?? attrezzatura, aggiustaggio;

¹ Esempio tratto dai lavori delle Commissioni istituite dalla Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento per individuare le attività lavorative minime richieste agli apprendisti dei diversi settori produttivi.

?? assemblaggio, montaggio;

?? manutenzione ordinaria.

La definizione delle ADA è un utile e semplice criterio di partenza per identificare e ordinare tutte le attività che saranno richieste all'apprendista, senza perdere di vista i principali risultati che egli deve ottenere.

Per definire le ADA è infatti necessario, sulla base della figura professionale che l'apprendista dovrà assumere, partire da una semplice domanda: **"quali prodotti e/o servizi il giovane dovrà fornire per contribuire allo svolgimento efficace ed efficiente del processo produttivo?"**

A ciascun prodotto/servizio richiesto all'apprendista corrisponderà una specifica ADA.

Individuare e riordinare le attività

Una volta definite le ADA che l'apprendista dovrà essere in grado di presidiare all'interno della propria impresa, per ciascuna di esse si deve di **individuare in dettaglio le attività** che consentono il raggiungimento dei risultati richiesti.

Per facilitare l'individuazione sistematica delle attività necessarie, può essere utile utilizzare un modello di analisi denominato PECR: Predisposizione – Esecuzione – Controllo - Recupero anomalie. In tale modello si assume che per raggiungere gli specifici risultati previsti all'interno di ogni ADA sono necessarie quattro "fasi" che corrispondono a diverse "tipologie di attività":

Modello PECR di analisi delle attività

Fasi	Tipologia di attività
Predisposizione del lavoro	Raccolta e interpretazione delle informazioni; Preparazione e predisposizione di materiali, attrezzature, strumenti, macchine, ecc.; Prefigurazione della sequenza delle operazioni da svolgere e dei tempi necessari.
Esecuzione del lavoro	Attuazione delle procedure previste; Monitoraggio del processo e del prodotto.
Controllo dei risultati	Controllo dei risultati ottenuti Verifica della loro congruenza rispetto a quanto richiesto dalle successive fasi di lavoro, dal cliente, dai colleghi, ecc. Registrazione dei risultati
Recupero delle anomalie	Attuazione di interventi di correzione dei difetti o di miglioramento delle prestazioni Segnalazione delle anomalie ai ruoli preposti ad affrontarli

Analizzare le attività richieste da ogni ADA con uno schema di questo tipo aiuta:

?? a considerare tutte le attività richieste, anche quelle su cui normalmente si tende a non soffermarsi (magari perché sono legate più a processi "mentali" che alla manipolazione fisica di oggetti e/o materiali);

?? a collegare logicamente tra di loro le diverse attività, in funzione dei risultati da produrre.

Riprendendo l'esempio esposto in precedenza², l'analisi delle attività di ciascuna ADA attraverso lo schema PECR consente di avere un quadro esauriente e "ragionato" dell'insieme delle attività che l'apprendista sarà chiamato a svolgere.

ADA \ PECR	Predisposizione	Esecuzione	Controllo	Recupero anomalie
Lavorazioni alle macchine tradizionali e a controllo numerico	Leggere disegni semplici Fare schizzi semplici Scegliere materiali Stendere cicli di lavoro Programmazione Predisporre attrezzaggio macchine	Manipolare pezzi Tagliare materiali Filettare Fresare Forare Lavorare su macchine automatiche e semiautomatiche Lavorare su macchine con asportazione truciolo (tornio-fresatrice-trapano-rettificatrice)	Misurare pezzi e controllare la qualità Usare strumenti di misura e controllo Controllare fluso di materiali compreso sfrido Controllare usura e stato degli utensili Controllare attrezzaggio macchine	Correggere programmi Correggere tabelle utensili (per macchine a CNC) Correggere anomalie (lievi) delle macchine
Preparazione utensili	Scegliere utensili Preparare utensili	Affilare utensili Montare utensili Presettare utensili Sostituire utensili	Controllare usura e stato degli utensili	
Attrezzatura Aggiustaggio	Leggere disegni semplici Stendere cicli di lavoro Scegliere materiali	Usare attrezzature da banco (lima, seghetto, scalpello, bulino) Tracciare Tagliare con utensili manuali Forare Filettare al banco Alesare Sbavare Rifinire Saldare ad elettrico ed a gas (operazioni semplici) Oliare Pulire	Controllare quote e forme	Ritoccare
Assemblaggio Montaggio	Leggere schizzi e disegni semplici Riconoscere i particolari Stendere sequenze di montaggio e smontaggio	Montare particolari Fissare Avvitare Smontare	Controllare funzionamento	Sostituire-modificare
Manutenzione ordinaria	Programmare interventi di manutenzione ordinaria	Riordinare il posto di lavoro Oliare Ingrassare Sostituire liquido refrigerante Pulire macchine e posto di lavoro	Segnalare anomalie	Sostituire organi meccanici elementari

² Cfr. la nota precedente

PIANIFICARE IL LAVORO

A partire dalle attività richieste al ruolo professionale in cui verrà inserito l'apprendista, si tratta di stabilire da "**dove cominciare**" a fare operare l'apprendista.

In altre parole, si tratta di decidere quali sono le attività che l'apprendista può cominciare a svolgere subito, appena inserito, e quali invece devono essere rimandate a quando avrà sviluppato una prima base di competenze.

Classificare le attività sulla base della loro complessità

Per pianificare il graduale inserimento dell'apprendista conviene "**mettere in fila**" le **attività** che dovrà svolgere **sulla base della loro complessità**, cominciando ad assegnargli le più "semplici", per passare poi progressivamente a quelle più "complesse".

I compiti tendono a passare da "semplici" a "complessi" con il progressivo aumento delle variabili da controllare e della rilevanza delle decisioni da prendere nel corso della loro esecuzione, oltre che del numero e della qualità di conoscenze e capacità che sono richieste.

Cominciando a svolgere i compiti più semplici, l'apprendista può acquisire e consolidare una prima base di professionalità da cui partire per affrontare i compiti progressivamente più complessi.

Ad esempio, nel caso di un apprendista termoidraulico, l'attività "scegliere e preparare gli attrezzi" può essere assegnata fin dal primo periodo di inserimento, mentre l'attività "leggere i capitolati" sarà assegnata più tardi, dopo un sufficiente periodo di esperienza passata ad affrontare compiti meno complessi.

Lo stesso discorso si può fare per un apprendista impiegato presso un *tour operator*, al quale può venire immediatamente proposto di "gestire ed archiviare le offerte di viaggio", mentre "costruire un pacchetto di viaggio" è un'attività da rimandare ad un periodo successivo.

Nel procedere ad una programmazione dei compiti da assegnare gradualmente all'apprendista si può inoltre **articolare la stessa attività sulla base di differenti "livelli di complessità"**.

Ad esempio, nel caso di un apprendista manutentore, l'attività "ricercare il guasto" può essere dapprima riferita ad impianti semplici e/o a tipologie di guasti più comuni, per essere poi progressivamente estesa ad impianti più complessi e/o a tipologie di guasti più particolari.

Nel caso di un apprendista addetto alle vendite, l'attività "seguire il cliente durante l'acquisto" può in un primo tempo limitarsi ai prodotti che non si differenziano sensibilmente sulla base di particolari specifiche tecniche e/o funzionali, per poi riguardare progressivamente anche i prodotti più complessi.

Prevedere lo sviluppo di graduali livelli di autonomia

Nel pianificare le attività dell'apprendista, oltre alla complessità del compito da assegnargli, è bene considerare anche il grado di **autonomia** che viene richiesto nello svolgimento di ciascuna di esse.

L'autonomia richiesta all'apprendista nello svolgimento di un'attività può essere classificata su tre livelli:

- A. attività svolta **in affiancamento** al tutor o a un operatore esperto, che spiegano all'apprendista cosa deve fare e controllano continuamente l'esecuzione dell'attività;
- B. attività svolta **sotto la supervisione** del tutor o di un operatore esperto, che verificano preventivamente con l'apprendista se ha capito cosa deve fare e ogni tanto controllano il lavoro eseguito;
- C. attività svolta **in autonomia** dall'apprendista, che riceve le informazioni sul compito e lo esegue, verificando i risultati con la persona a cui deve rispondere del suo operato.

Nell'assegnare un'attività ad un apprendista, in linea di massima è bene prevedere un graduale passaggio da un basso ad un alto livello di autonomia, in modo che egli abbia il tempo di acquisire e consolidare le competenze necessarie.

Il tempo necessario ad accrescere l'autonomia nello svolgimento di un'attività sarà ovviamente legato, oltre che alle caratteristiche personali dell'apprendista, al livello di complessità del compito assegnato.

Nel caso di alcune attività più semplici potrebbero bastare pochi giorni, mentre per quelle più complesse potrebbero occorrere alcune settimane o qualche mese.

STABILIRE LE ATTIVITÀ DA ASSEGNARE

Da un punto di vista operativo, per pianificare le attività da assegnare all'apprendista può essere utile procedere nel modo che viene di seguito descritto.

1. **Suddividere il percorso** necessario per acquisire la professionalità richiesta dal ruolo professionale in **tre distinti periodi**:
 - ?? primo periodo: è la fase iniziale in cui l'apprendista acquisisce "familiarità" con il contesto e sviluppa una prima base di competenze, diventando autonomo solo sulle attività più semplici;
 - ?? secondo periodo: l'apprendista sviluppa progressivamente la sua autonomia su un numero crescente di attività, cominciando anche ad affrontare i compiti più complessi;

?? terzo periodo: l'apprendista consolida definitivamente le competenze necessarie a ricoprire il ruolo professionale, diventando sufficientemente autonomo anche nell'affrontare i compiti più complessi

La durata di ognuno di questi periodi può variare nelle diverse situazioni. Si dovrà stabilire un'ipotesi di scansione temporale in relazione al tipo di ruolo professionale da sviluppare, alle caratteristiche degli apprendisti, all'organizzazione e alle priorità dell'impresa, ecc..

2. A partire dalle attività richieste da una delle ADA che l'apprendista dovrà presidiare, **definire per ogni attività:**

?? **quando** (in quale dei tre periodi) cominciare ad assegnarla all'apprendista;

?? a **quale livello di complessità** deve essere affrontata in ognuno dei tre periodi (nel caso di attività che si possono eventualmente suddividere su più livelli di complessità);

?? con quale **grado di autonomia** deve essere svolta dall'apprendista.

3. **Riportare le decisioni prese in una tavola riassuntiva**, che fornisce la pianificazione con cui all'apprendista saranno progressivamente assegnate le attività richieste per gestire quella specifica ADA.

Ritornando ancora all'esempio già utilizzato in precedenza³, di seguito viene riportata la pianificazione delle attività da assegnare gradualmente all'apprendista "Operatore meccanico", affinché sviluppi le sue competenze e diventi autonomo nella gestione dell'ADA "Attrezzatura-Aggiustaggio".

A partire da un prospetto di questo tipo diventa più facile:

?? procedere alla programmazione operativa delle attività (che cosa far fare concretamente all'apprendista mese per mese, settimana per settimana, giorno per giorno);

?? definire conseguentemente, in parallelo alle attività, quali sono le **conoscenze** che deve acquisire e le **capacità** che deve sviluppare per "diventare competente" (aumentare il grado di autonomia in ciascuna attività e passare ad affrontare quelle di maggiore complessità).

³ Cfr. nota 1

ADA Attrezzatura-Aggiustaggio

<i>Attività</i>	<i>Primo periodo</i>		<i>Secondo periodo</i>		<i>Terzo periodo</i>	
	<i>Grado di autonomia e livello di complessità</i>		<i>Grado di autonomia e livello di complessità</i>		<i>Grado di autonomia e livello di complessità</i>	
Leggere disegni semplici	Leggere quote-forme semplici	A	Leggere disegni con più elementi	B	Leggere disegni tecnici	C
Stendere cicli di lavoro			Relativi a pezzi semplici<: poche operazioni su una sola macchina	A	Relativi a pezzi semplici<: poche operazioni su una sola macchina	B
Scegliere materiali	Distinguere metalli e leghe fondamentali	B	Distinguere metalli e leghe fondamentali	C	Distinguere caratteristiche di base di materiali (durezza, ecc.)	C
Usare attrezzature da banco (lima, seghetto, scalpello, bulino)*	Usare attrezzature da banco (lima, seghetto, scalpello, bulino)	A	Usare attrezzature da banco (lima, seghetto, scalpello, bulino)	B	Usare attrezzature da banco (lima, seghetto, scalpello, bulino)	C
Tracciare	Solo su piani bidimensionali	A	Passaggio da piani bidimensionali a qualsiasi forma	B	Su qualsiasi forma	C
Tagliare con utensili manuali*	Tagliare con utensili manuali	A	Tagliare con utensili manuali	B	Tagliare con utensili manuali	C
Forare	Su trapano a colonna, con specifiche assegnate	A	Passaggio graduale all'uso di più macchine	B	Su macchine diverse, con scelta dei parametri (velocità, avanzamento....)	C
Filettare al banco*	Filettare al banco	A	Filettare al banco	B	Filettare al banco	C
Alesare, Sbavare, Rifinire*	Alesare, Sbavare, Rifinire	A	Alesare, Sbavare, Rifinire	B	Alesare, Sbavare, Rifinire	C
Saldare ad elettrico ed a gas	Puntatura, cordoni in piano	A	Puntatura, cordoni in piano	B	Puntatura, cordoni in piano	C
Oliare, Pulire	Oliare, Pulire	B	Oliare, Pulire	C	Oliare, Pulire	C
Controllare quote e forme	Quote e forme (colpo d'occhio)	A	Quote e forme con uso di strumenti e rispettando specifiche	B	Quote e forme con uso di strumenti e rispettando specifiche	C
Ritoccare			Riconduzione a specifica delle anomalie	A	Riconduzione a specifica delle anomalie	B

Legenda: A = attività svolta in affiancamento; B = attività svolta sotto la supervisione; C = attività svolta in autonomia.

Nota bene: per le attività contrassegnate da "*" l'autonomia è da intendersi come acquisizione progressiva di manualità.

Ripetendo questa operazione per **ciascuna delle ADA** che l'apprendista dovrà essere in grado di presidiare quando assumerà definitivamente il proprio ruolo professionale, il tutor aziendale avrà a disposizione un prospetto di riferimento che gli consente di

programmare e seguire sistematicamente il percorso di crescita professionale del neoinserito.

SCHEDA 2: I GIOVANI E IL LAVORO

L'INCONTRO CON IL LAVORO

Per un giovane l'incontro con il lavoro assume significati che vanno al di là dell'apprendimento e dello svolgimento di un mestiere.

Il primo inserimento lavorativo costituisce infatti una tappa molto importante del **percorso di sviluppo** individuale.

La condizione di lavoratore, per quanto attesa e desiderata, costituisce una "frattura" rispetto alla precedente esperienza di studente. L'ambiente in cui il giovane viene a trovarsi, le persone con cui ha a che fare, i tempi che scandiscono la giornata, le prestazioni che gli sono richieste, il modo con cui viene visto e considerato dagli altri, sono molto diversi da quelli a cui la stessa persona era abituata solo poco tempo prima.

Un cambiamento di ruolo sociale

Il soggetto passa attraverso un **cambiamento di ruolo** che per lui rappresenta una situazione di **transizione psico-sociale**.

Ogni *situazione di transizione* comporta spesso un'esperienza temporanea di incertezza e un senso di "disorganizzazione" individuale, legati alla scarsa efficacia dei modi di comportarsi che si era abituati ad utilizzare nella situazione precedente.

Il giovane è costretto a riconsiderare il proprio modo di vedere alcune cose, il significato che attribuiva ad alcuni comportamenti e/o stili di relazione, le priorità da riservare alle diverse sfere della propria vita.

Nello stesso tempo, l'impatto con la nuova situazione mette in discussione le sue aspettative verso il futuro. Egli comincia ad interrogarsi su quanto la nuova situazione corrisponda alle proprie attese, su "se" e "come" sia possibile raggiungere gli obiettivi che si era prefissato inizialmente.

L'ingresso al lavoro e lo sviluppo dell'identità

Questa situazione di "spiazzamento" ha delle implicazioni soggettive che non si limitano alla sfera strettamente professionale.

L'incontro con il lavoro e la conseguente necessità di mettersi alla prova sollevano questioni che hanno a che fare con l'idea che un giovane ha di sé stesso. Per la prima volta egli è chiamato a verificare la propria immagine di sé all'interno di una situazione sociale che gli assegna a tutti gli effetti un ruolo "adulto".

Il tipo di riscontri che sperimenta nella nuova situazione apre domande più generali che riguardano l'insieme della propria esperienza personale: "chi sono io?", "che cosa

so fare veramente?", "che cosa posso aspettarmi dal futuro?", "su che cosa vale veramente la pena di impegnarsi?".

L'ingresso nel lavoro è quindi particolarmente critico perché sollecita una verifica e una **ridefinizione della propria identità** professionale e personale.

Una sfida da superare

La nuova situazione si presenta come particolarmente impegnativa.

Da una parte c'è da verificare quanto la concreta situazione di lavoro corrisponde alle proprie aspettative, valutare le eventuali discrepanze ed essere in grado di riformulare i propri progetti, senza per questo lasciarsi andare a moti di scoraggiamento e alla rinuncia a perseguire propri obiettivi di sviluppo personale e professionale.

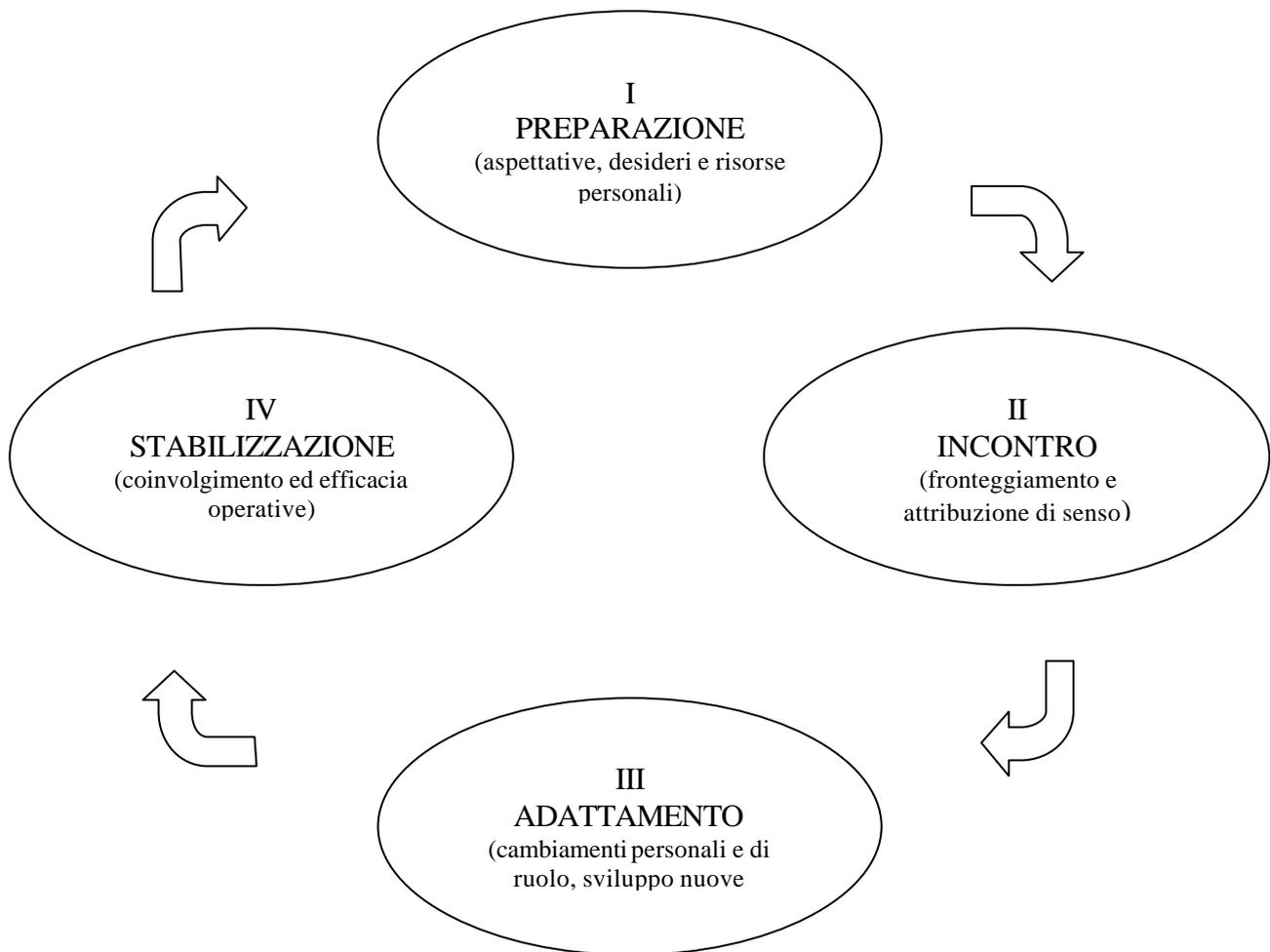
Dall'altra, è necessario affrontare gli impegni richiesti dalla nuova situazione. Si tratta di sviluppare delle capacità tecniche, ma anche di adeguarsi alle nuove regole che caratterizzano l'organizzazione, di stabilire rapporti interpersonali con le diverse persone presenti (superiori, compagni di lavoro), di comprendere la cultura del contesto sociale in cui ci si è inseriti (le cose che sono ritenute importanti e quelle che lo sono meno, i comportamenti e gli atteggiamenti che approvati e quelli che invece vengono stigmatizzati).

Il primo periodo lavorativo si accompagna spesso a forme più o meno marcate di disagio personale. Si tratta di sviluppare nuovi modi di pensare e di agire, per impostare e risolvere correttamente i problemi che ci si trova a dover affrontare, senza poter pretendere di avere immediatamente a disposizione delle soluzioni preconfezionate.

L'INGRESSO IN UN'IMPRESA

Da un punto di vista personale, l'ingresso in un'impresa è rappresentabile come un vero e proprio **ciclo di transizione**⁴, durante il quale il giovane è chiamato a rimettersi in discussione e a rielaborare l'idea che ha di sé e del mondo del lavoro.

⁴ Nicholson, N., A theory of work-role transition, in "Administrative Science Quarterly", n. 29, 1984, pp. 172-191.



Lo scarto tra attese iniziali e situazione reale

La propria storia prelaborativa porta una persona ad elaborare dei valori e delle credenze, a maturare degli atteggiamenti nei confronti della sfera lavorativa, ad avere attese professionali e progetti di inserimento e di carriera più o meno chiari e definiti.

Nell'incontro con il lavoro (passaggio dalla fase I alla fase II) questo bagaglio che la persona si porta dietro può costituire un'utile risorsa da cui partire per trovare la motivazione per affrontare le difficoltà iniziali.

Ma la presenza di significative differenze tra le attese iniziali e la situazione reale può anche costituire un ostacolo che non facilita la comprensione della nuova situazione, rallentando la capacità del soggetto di dare un senso alle richieste del contesto e di impegnarsi a trovare soluzioni che rispondano ai propri bisogni e a quelli dell'organizzazione.

L'adattamento alla nuova situazione

A partire dal significato che il giovane andrà attribuendo alla nuova situazione ("che cosa mi viene davvero proposto?", "che cosa mi aspetto di ottenere?", "quanto è davvero interessante per soddisfare i miei interessi?", "su che cosa e in che misura vale la pena di impegnarsi?", "come ritengo di dovermi comportare?"), egli metterà concretamente in atto delle azioni e delle modalità di relazione per rispondere alle richieste dell'organizzazione (passaggio dalla fase II alla fase III).

I comportamenti del giovane possono essere immediatamente coerenti con la situazione oppure richiedere degli aggiustamenti progressivi. Dal punto di vista del soggetto questo passaggio comporterà un aumento delle proprie conoscenze e capacità, ma anche dei cambiamenti relativi alle proprie aspettative, credenze, sistemi di valore.

Il processo di inserimento lavorativo non consiste semplicemente nell'acquisizione di un numero più ampio di conoscenze e di capacità, ma nella ulteriore maturazione di una propria identità professionale e personale, che costituisce la base che sorregge l'apprendimento e la capacità di attivare le specifiche competenze.

La maturazione di un'identità professionale

Il consolidamento di questo insieme integrato di risorse coincide con la conclusione del percorso di transizione (passaggio dalle fase III alla fase IV), che vede il giovane ormai stabilmente inserito e in grado di padroneggiare le richieste che provengono dalla situazione lavorativa, oltre che collaborare attivamente e in termini propositivi allo sviluppo di processi di innovazione e miglioramento.

Un esito positivo della fase di inserimento lavorativo si conclude quindi con la stabilizzazione di un'identità professionale e la capacità di attivare un repertorio appropriato di comportamenti, che consentono al soggetto di ricoprire in modo soddisfacente (per sé e per l'organizzazione) il proprio ruolo professionale.

Questo patrimonio tende ad assestarsi con il tempo, fino a quando nella carriera lavorativa non subentrano dei cambiamenti (ad esempio un passaggio di ruolo, l'assunzione di nuove responsabilità, o un cambiamento di impresa) che tendono a rimetterlo significativamente in discussione.

In quel caso la persona sarà chiamata ad un altro ciclo di transizione, per essere in grado di sviluppare le nuove risorse personali e strategie di azione che saranno richieste.

La capacità di affrontare i cambiamenti

Nell'affrontare le ulteriori tappe della propria carriera professionale il soggetto non ripartirà da zero, ma potrà contare sulle risorse sviluppate attraverso l'esperienza precedente.

In particolare, le capacità di "ri-orientamento" e l'ampia classe di abilità cognitive ed emotive (esplorazione; confronto interpersonale; classificazione e attribuzione di significato a eventi, cause ed effetti che caratterizzano la nuova situazione; sviluppo di capacità; modifica di atteggiamenti e credenze; ridefinizione delle proprie aspettative; ecc.) che una persona ha avuto modo di sviluppare nella fase di ingresso al lavoro costituiscono un prezioso punto di riferimento.

Il primo inserimento costituisce quindi anche una importante occasione per sviluppare le risorse psico-sociali utili ad affrontare le future transizioni lavorative ⁵, che con i rapidi cambiamenti che caratterizzano oggi il mondo del lavoro tendono a diventare più frequenti per un numero elevato di persone.

La capacità di affrontare le transizioni tende a diventare una competenza di base per ogni lavoratore, e il primo incontro con il lavoro un'importante occasione per mettere in condizione i giovani di svilupparla.

LE DIFFICOLTÀ DI INSERIMENTO DEI GIOVANI

Spesso il percorso di inserimento dei giovani nel lavoro non si presenta come una progressione scontata e lineare.

Cambiare il proprio modo di affrontare le situazioni passa attraverso incertezze, esitazioni, resistenze, che a volte si traducono in comportamenti che non appaiono sempre coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e funzionali alla crescita professionale del giovane.

Poiché il processo non riguarda solo la capacità di svolgere dei compiti operativi più o meno complessi, ma investe anche la sfera soggettiva e i valori della persona, la capacità di far fronte al disagio iniziale e superare le difficoltà di inserimento richiede un impegno e un'attenzione particolari.

Le difficoltà dei giovani con bassi livelli di istruzione

I giovani che non hanno avuto la capacità o l'opportunità di riflettere in modo consapevole sulla propria scelta, e sono quindi portatori di un progetto professionale poco definito e confuso, sono destinati ad incontrare delle difficoltà.

In genere si tratta di persone con un percorso scolastico abbastanza difficile, che vedono il lavoro come occasione immediata di gratificazione economica e di riconoscimento di indipendenza nei confronti della famiglia.

Una forte motivazione ai vantaggi strumentali ed immediati offerti dalla condizione lavorativa li rende a volte molto disponibili nell'assunzione di compiti esecutivi, mentre fanno più fatica a cogliere l'importanza di impegnarsi per sviluppare le proprie

⁵ Sarchielli, G., "L'incontro con il lavoro", in Palmonari, A., *Psicologia dell'adolescenza*, Il Mulino, Bologna, 1993.

conoscenze e capacità, in quanto non riescono a collegare questo sforzo alla progettazione di una propria carriera professionale.

Alla scarsa identificazione con il lavoro specifico che stanno facendo corrispondono spesso attese poco realistiche di future e migliori occasioni occupazionali.

Le difficoltà dei giovani con titoli di studio più elevati

Difficoltà di inserimento possono riguardare anche giovani che possiedono un buon livello di conoscenze e di capacità di base. A volte infatti questi soggetti sono portatori di aspettative poco realistiche, e si immaginano percorsi lavorativi privi di particolari difficoltà.

Quando si verificano tali difficoltà, queste persone tendono ad interpretarle come una dimostrazione che la situazione in cui si sono inseriti non offre adeguate opportunità, oppure perdono improvvisamente fiducia in sé stessi, abbassando la propria motivazione ad impegnarsi.

L'influenza della situazione lavorativa

Una non corretta valutazione delle competenze inizialmente possedute dai giovani può favorire l'insorgere di difficoltà relative al positivo completamento del processo di inserimento.

La richiesta di prestazioni troppo elevate può indurre nel giovane un senso di inadeguatezza e di sfiducia nelle proprie capacità.

Ma anche l'assegnazione di mansioni troppo banali per periodi eccessivamente prolungati può essere interpretata come una scarsa considerazione di quello che si è effettivamente in grado di fare, alimentando la tentazione di abbassare il proprio impegno nei confronti del lavoro e dell'impresa.

Anche la cultura del contesto di lavoro e l'atteggiamento delle persone che sono presenti al suo interno giocano un ruolo importante nel favorire o nell'ostacolare e ritardare l'esito positivo dell'ingresso nella nuova situazione.

La scarsa consapevolezza di tali problematiche a volte impedisce di attribuire il corretto significato alle difficoltà iniziali manifestate dai giovani che, invece di essere in qualche modo considerate "fisiologiche" al processo di inserimento, vengono interpretate come "devianti" rispetto ad un "modello ideale" di comportamenti che il "bravo lavoratore" dovrebbe essere in grado di assumere rapidamente.

Questo può indurre atteggiamenti di "colpevolizzazione" che rendono più difficile la fase di adattamento, aumentando i rischi di abbandono, di scarsa motivazione ad impegnarsi oppure di adeguamento passivo attraverso l'assunzione acritica di comportamenti conformisti.

GLI ATTEGGIAMENTI GENERATI DALLE DIFFICOLTÀ DI INSERIMENTO

La durata del singolo percorso di inserimento e i suoi esiti in termini di sviluppo delle competenze e maturazione di una positiva identità personale e professionale del giovane dipendono ovviamente dalle diverse caratteristiche che sono presenti all'interno della specifica situazione: attributi personali del soggetto, natura dei compiti e del ruolo professionale da affrontare, tipo di organizzazione e cultura dell'impresa, ecc..

In ogni caso, per cercare di supportare efficacemente questo processo è utile richiamare sinteticamente alcuni atteggiamenti che, originati dalle difficoltà incontrate dai giovani durante la fase di inserimento, possono dar luogo a comportamenti poco funzionali ad una efficace assunzione del nuovo ruolo professionale.

Disagio personale e nascita di atteggiamenti difensivi

Il contatto con la realtà lavorativa mette inevitabilmente in crisi il "modello idealizzato" di lavoro (e di se stesso all'interno del lavoro) che il giovane si prefigurava.

La differenza tra situazione auspicata e realtà sperimentata, quanto più semplificata ed idealizzata era la situazione prefigurata precedentemente all'ingresso nel lavoro, rischia di generare atteggiamenti difensivi, che non aiutano il giovane a valutare realisticamente le concrete difficoltà ad apprendere i nuovi compiti operativi e/o a fare i conti con le regole dell'organizzazione.

Ogni problema viene inconsapevolmente percepito come una messa in discussione di sé stessi e della propria capacità di affrontare la nuova situazione.

Questo disagio genera delle ansie che, se il giovane non riesce a controllarle, impediscono una adeguata considerazione dei vincoli e delle risorse che sono presenti nella specifica situazione e, conseguentemente, una maggior difficoltà ad adottare comportamenti efficaci.

Perdita di fiducia in se stessi e abbassamento del proprio impegno

Può insorgere nel giovane un senso di inadeguatezza, un non sentirsi all'altezza che fa perdere fiducia sulla ragionevole possibilità di affrontare le difficoltà e raggiungere le prestazioni richieste.

La perdita di fiducia porta a diminuire l'energia investita, che produce un ulteriore abbassamento del livello dei risultati ottenuti.

L'esito non soddisfacente della prestazione viene a sua volta vissuto come conferma della propria inadeguatezza, in una sorta di circolo vizioso che porta ad una progressiva perdita di autostima e ad un minor impegno.

Nascita di atteggiamenti rivendicativi e rifiuto di responsabilità

In altri casi può emergere la tendenza ad interpretare le proprie difficoltà come carenze dell'organizzazione, che non metterebbero il soggetto nelle condizioni di dimostrare appieno quanto vale.

Prestazioni insoddisfacenti vengono allora attribuite alla mancanza di adeguate spiegazioni, alla poca attenzione ricevuta, all'attribuzione di compiti poco coerenti, alla scarsa offerta di opportunità per dimostrare le capacità realmente possedute, ecc..

Giustificare le proprie difficoltà soffermandosi esclusivamente sulle disfunzioni dell'organizzazione, anche se esse esistono, non aiuta il giovane ad acquisire consapevolezza delle proprie responsabilità e possibilità di intervento.

La situazione viene analizzata solo in termini di differenza da un modello astratto di "organizzazione che funziona bene", che peraltro non trova riscontro nelle concrete realtà operative, come se fosse possibile lavorare ed ottenere risultati solo in presenza di condizioni teoricamente perfette.

Questa rappresentazione finisce per accentuare un atteggiamento rivendicativo, che giustifica il timore di mettersi maggiormente in gioco rispetto alla capacità di conseguire specifici risultati.

Imparare a "gestire l'incertezza"

La pressione emotiva che è legata al non "sapere ancora bene come fare" favorisce il ricorso a interpretazioni semplicistiche, che non aiutano il giovane a soffermarsi più attentamente sulla vera natura delle difficoltà, a considerare in modo esauriente i vincoli e le risorse che sono presenti nella situazione, ad esplorare diverse possibilità di azione.

Imparare a "gestire l'incertezza", a contenere le ansie che ne derivano, è uno dei presupposti per acquisire la progressiva capacità di elaborare spiegazioni più complesse ed aderenti alla realtà, che lo aiutino a prefigurare efficaci piani di azione.

SCHEDA 3: IL TUTOR E L'APPRENDISTA

IL CONTRIBUTO DEL TUTOR AZIENDALE

La presenza del tutor aziendale costituisce una importante risorsa per i giovani impegnati nell'inserimento in un'impresa.

Sapere di poter contare sull'aiuto di una persona esperta, che conosce la situazione, contribuisce ad aumentare la propria fiducia sulla possibilità di superare positivamente le difficoltà ed arrivare a conseguire risultati significativi, in modo da assicurarsi la stima degli altri ed affermare il proprio valore.

Il tutor costituisce quindi anche un **riferimento affettivo**, un elemento di rassicurazione rispetto alle ansie e ai dubbi che sorgono quando ci si deve misurare con un contesto non ancora conosciuto.

Il confronto con questa figura può aiutare il giovane ad imparare a sviluppare diagnosi meno frettolose delle difficoltà che incontra e a soffermarsi nella ricerca e valutazione dei diversi comportamenti con cui potrebbe affrontarle.

Offrire sostegno emotivo

Soprattutto nella fase iniziale, un **forte sostegno emotivo** è importante per consentire al giovane di mettere progressivamente a punto delle strategie di adeguamento rispetto alla nuova situazione.

Il giovane deve avvertire un incoraggiamento a misurarsi con la situazione, ad esplicitare i problemi, ad assumersi delle responsabilità, a rischiare di sbagliare.

Poiché l'incontro con il lavoro investe l'insieme dell'identità del giovane apprendista, è importante un atteggiamento di forte empatia verso la persona che bisogna seguire.

A questo atteggiamento deve corrispondere, tuttavia, una chiarezza reciproca sui differenti ruoli e sul tipo di aiuto che l'apprendista si può aspettare dal tutor.

Più che dare consigli o prescrivere comportamenti, è importante **"accompagnare"** il giovane nello sviluppo della sua capacità di analizzare i problemi e definire le azioni più appropriate.

Per il tutor si tratta di "ascoltare", più che di "parlare", di saper "fare delle domande", piuttosto che di "dare delle risposte".

Il forte sostegno emotivo deve servire come punto di partenza per stimolare il giovane a superare letture superficiali della situazione e a non arrivare a conclusioni troppo frettolose e generiche ("non sono capace", "non mi hanno spiegato abbastanza bene cosa devo fare", ecc.).

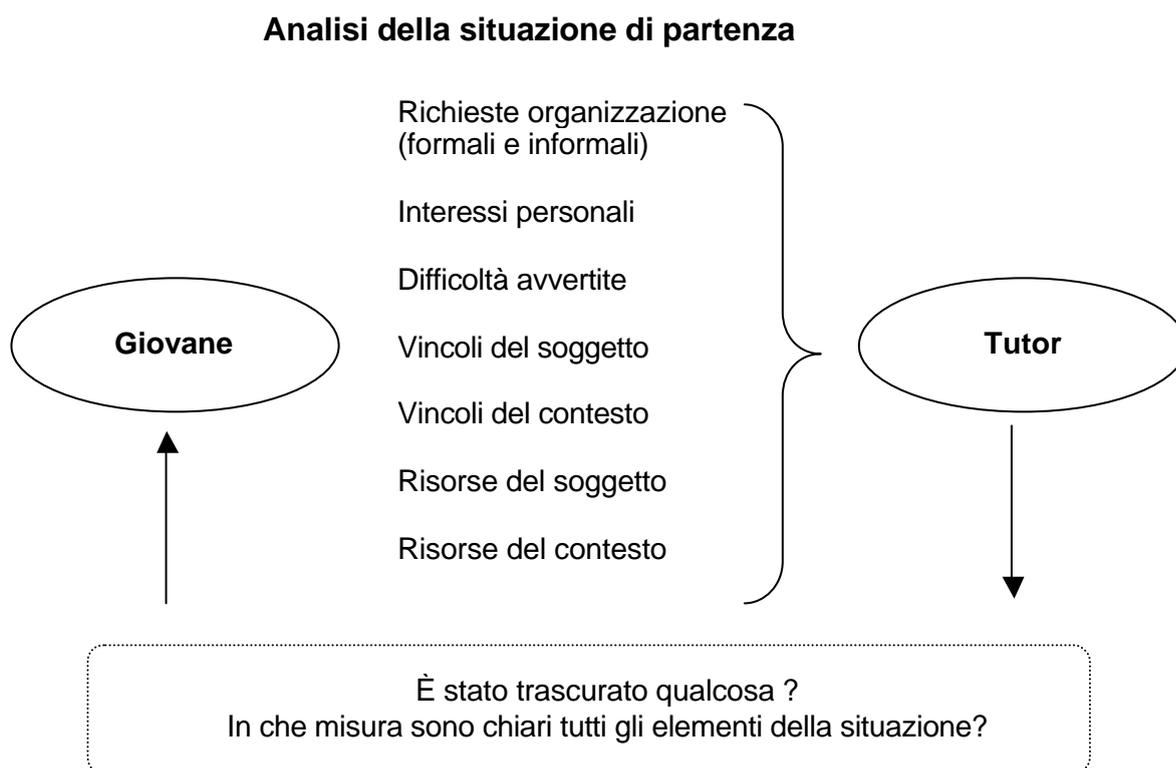
Aiutare il giovane ad imparare ad analizzare i problemi

A fronte della manifestazione di difficoltà, è importante sostenere l'impegno dell'apprendista nell'**analisi della situazione di partenza**.

Si tratta di suggerirgli di considerare in modo più attento i diversi elementi presenti nella situazione, per cercare prima di tutto di differenziare gli ostacoli che riguardano la propria sfera personale da quelli che sono invece effettivamente attribuibili al contesto.

Inoltre, è necessario aiutarlo a ragionare non solo in termini di vincoli, ma anche a soffermarsi su quelle che potrebbero essere le risorse di partenza per affrontare i problemi presenti (le proprie conoscenze, gli aiuti su cui può contare, ecc.).

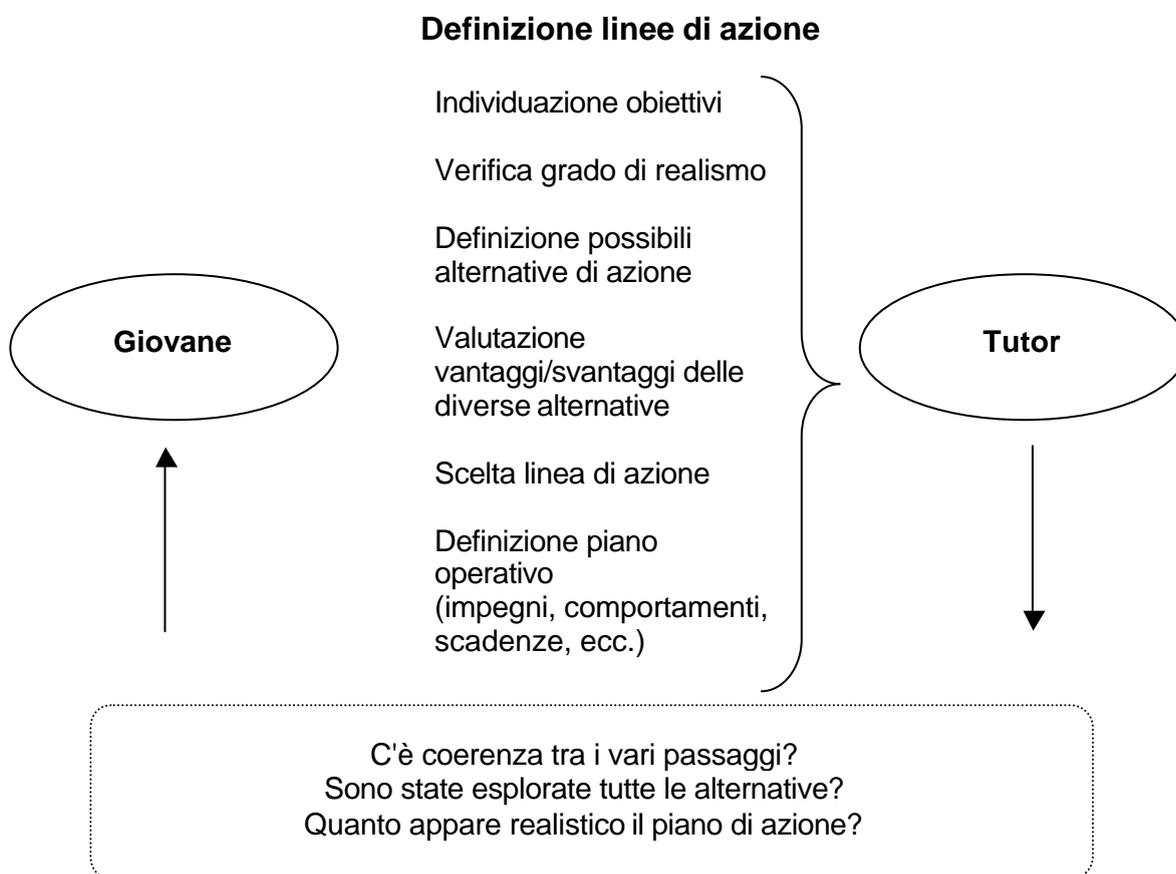
Il tutor non deve fare questa analisi "al posto dell'apprendista", ma funzionare come "coscienza critica", ascoltando le considerazioni del giovane e "restituendogli" osservazioni che lo aiutino ad approfondire i problemi e a guardare la situazione da diversi punti di vista.



Aiutare il giovane a stabilire possibili azioni per affrontare la situazione

Dopo l'analisi della situazione è possibile passare alla **definizione di linee di azione** che appaiono realistiche e congruenti con gli obiettivi della persona e le richieste dell'organizzazione.

A partire dalla definizione di obiettivi raggiungibili ("evitare certi tipi di errore", "diminuire il tempo impiegato", "fare certe operazioni senza dover chiedere continuamente aiuto", ecc.) bisogna prendere in considerazione diverse alternative di azione e scegliere quella che si ritiene più coerente con i vincoli e le risorse presenti all'interno della situazione.



Il compito del tutor sarà quello di sostenere il giovane nelle sue riflessioni, per aiutare quest'ultimo ad affinare progressivamente la sua capacità di sviluppare soddisfacenti analisi della situazione e definire azioni congruenti:

- ?? sia quando si tratterà di affrontare compiti specifici, legati alle singole attività operative richieste dal ruolo professionale;
- ?? sia in relazione allo sviluppo di una più generale capacità di "muoversi all'interno dell'organizzazione", per sentirsi più sicuro di sé ed essere in grado di rispondere efficacemente alle richieste di superiori e colleghi.

Questo modo di procedere può essere utilizzato per seguire il giovane durante tutto il suo inserimento, come supporto allo sviluppo delle competenze e alla maturazione di un'identità professionale che gli consenta di ricoprire con soddisfazione il ruolo che gli è stato assegnato.

IL PROGRESSIVO AFFRANCAMENTO EMOTIVO

Con il procedere del periodo di inserimento in impresa, **il giovane deve essere progressivamente in grado di "prendere le distanze" dal tutor**, per riuscire a definire in modo sempre più autonomo le strategie per affrontare le richieste del contesto organizzativo.

In una fase iniziale, una dipendenza dal tutor può costituire un elemento di rassicurazione che aiuta il nuovo arrivato ad affrontare le incertezze della situazione.

Occorre però stare attenti che questo supporto non si trasformi in una relazione troppo "esclusiva", con il rischio di indurre in entrambi i soggetti atteggiamenti poco utili per l'inserimento organizzativo e la crescita personale del giovane.

I possibili problemi di relazione tra apprendista e tutor

L'apprendista potrebbe "sovraccaricare" di aspettative la disponibilità del tutor, pretendendo un'attenzione che va al di là dei compiti e delle responsabilità che sono attribuiti a questa figura.

A volte, dalla mancata risposta a queste richieste nasce un sentimento di "tradimento" e l'inconsapevole manifestazione di atteggiamenti di aggressività e/o di rifiuto nei confronti del tutor.

Quest'ultimo potrebbe interpretare queste manifestazioni come una scarsa "riconoscenza" del giovane e sviluppare a sua volta un senso di risentimento, che potrebbe favorire l'adozione di atteggiamenti autoritari.

D'altra parte anche il tutor corre inconsapevolmente il rischio di pretendere, in cambio della propria disponibilità, un'eccessiva dimostrazione di "devozione" personale e di "riconoscimento" del ruolo di cui è investito.

In questo caso la manifestazione di una maggiore autonomia da parte del giovane, anche nella relazione con altri colleghi, potrebbe essere interpretata dal tutor come una pretesa di "scavalcarlo" e uno scarso rispetto della propria autorevolezza.

A questi sentimenti corrisponde spesso un accentuazione di atteggiamenti di "controllo", che a sua volta il giovane interpreta come volontà del tutor di mantenerlo in una posizione subordinata.

Per il tutor è importante **prestare molta attenzione alle emozioni che si sviluppano all'interno della relazione con il giovane**, cercando di evitare il cristallizzarsi di sentimenti che, oltre a non favorire una positiva evoluzione del rapporto interpersonale, ostacolano il processo di inserimento organizzativo di cui questa figura è responsabile.

Il lavoro come opportunità per diventare adulti

L'esperienza lavorativa non rappresenta solo un modo per assicurarsi un reddito o per imparare a svolgere specifiche attività.

Al di là delle conoscenze e capacità tecniche e operative che sono richieste nelle diverse situazioni, il lavoro contribuisce alla formazione più complessiva della persona, poiché offre l'opportunità di:

- ?? **imparare a padroneggiare situazioni complesse**, a garantire il raggiungimento di risultati, a porsi in un atteggiamento costruttivo di fronte ai problemi e alla richiesta di prestazioni;
- ?? **perfezionare la propria capacità di gestire le relazioni sociali**, assumere ruoli sociali coerenti con le situazioni in cui ci si trova inseriti, diventare cittadini consapevoli dei propri doveri e diritti;
- ?? **definire aspetti importanti dell'identità personale e dello status sociale**, vedersi riconosciuti dei risultati, impostare una propria carriera professionale, verificare i propri progetti di vita, arricchire la propria stima di sé come persona capace di affrontare il proprio futuro.

Attraverso il lavoro, un giovane può quindi sviluppare il proprio patrimonio di risorse personali e sociali, per completare un percorso di crescita che gli consente di riconoscersi (e di essere riconosciuto) a pieno titolo come una persona adulta.

L'importanza delle prime esperienze di lavoro e il contributo del tutor

Le prime esperienze lavorative hanno un'influenza significativa sullo sviluppo più complessivo di un individuo, rafforzando o meno la sua capacità più generale di rapportarsi efficacemente anche alle altre sfere della vita sociale.

Un esito positivo di queste prime esperienze è fonte di **attivazione individuale**, in quanto stimola il giovane a continuare ad impegnarsi in prima persona, per costruire il proprio percorso di inserimento sociale e di carriera professionale.

Un insuccesso crea **disillusione**, favorendo atteggiamenti di sfiducia sulla possibilità di condizionare le situazioni e influire significativamente sul proprio futuro, da cui discendono un senso di insoddisfazione personale e una scarsa disponibilità ad impegnarsi di fronte a nuove prospettive di miglioramento.

Impegnarsi come tutor e dare il meglio di sé per favorire un positivo inserimento dei giovani non rappresenta solo un modo per trasmettere delle competenze, ma anche un concreto contributo alla formazione di una nuova generazione di lavoratori e di cittadini capaci e responsabili.

SCHEDA 4. IL COLLOQUIO COME STRUMENTO DI LAVORO DEL TUTOR

A COSA SERVONO I COLLOQUI CON L'APPRENDISTA

Per il tutor aziendale è fondamentale stabilire una positiva relazione interpersonale con l'apprendista, per sostenere la sua motivazione ad impegnarsi nell'acquisizione delle competenze e nell'inserimento organizzativo.

Infatti, un percorso di apprendistato risulta efficace solo se il giovane riesce ad essere:

- ?? **consapevole degli obiettivi** da raggiungere, condividendoli come opportunità di crescita professionale;
- ?? **disposto a investire** nel percorso di inserimento in impresa e motivato ad apprendere;
- ?? in grado di **riconduurre le diverse attività** che gli vengono proposte (all'interno e all'esterno dell'impresa) **agli obiettivi relativi alla propria crescita professionale.**

Il tutor deve "**accompagnare**" l'apprendista durante il suo percorso di inserimento, cercando di fare in modo che il giovane mantenga alto il coinvolgimento e la consapevolezza dell'investimento professionale che sta facendo.

Tale compito viene svolto nell'ambito del rapporto quotidiano che si instaura fra tutor e apprendista e l'efficacia di questo "accompagnamento" è fortemente legata alla qualità della relazione interpersonale.

Il tutor può tuttavia ricorrere anche all'organizzazione periodica di **colloqui** dedicati a fare il punto della situazione e decidere come andare avanti.

Il **colloquio** è uno degli strumenti più importanti che il tutor ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo dell'apprendista.

Esso consente **di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e i problemi** del percorso di inserimento e formazione.

Inoltre presuppone un **momento particolarmente intenso di relazione interpersonale con l'apprendista** che, se gestito bene, rafforza il suo coinvolgimento e la sua motivazione ad impegnarsi.

Gli esiti di un colloquio hanno molta influenza sugli atteggiamenti e i comportamenti che l'apprendista terrà nel periodo successivo.

Per questo è opportuno porre molta attenzione agli elementi che caratterizzano queste situazioni e agli accorgimenti che possono aiutare a gestirle in modo efficace.

Che cos'è un colloquio

Fare un colloquio non significa semplicemente incontrare l'apprendista, ma preparare e gestire una forma particolare di relazione tra due persone, che presenta alcune specifiche caratteristiche.

Un colloquio è un incontro **intenzionale** tra due persone che ricoprono **ruoli specifici** all'interno di un'organizzazione, finalizzato al raggiungimento di **obiettivi** definiti, durante il quale avviene uno **scambio** di informazioni, opinioni, idee, sentimenti.

Il colloquio si distingue da una conversazione occasionale, perché viene sempre **programmato** per raggiungere specifici obiettivi (accogliere l'apprendista, condividere il piano di attività, verificare i risultati, stabilire come superare le difficoltà, assegnare nuovi compiti, ecc.).

Esso si caratterizza per essere **orientato all'azione**.

Il tutor non si propone finalità di introspezione psicologica; si discute con l'apprendista per decidere come intervenire nella situazione.

La consapevolezza degli **obiettivi** consente di circoscrivere fin dall'inizio i possibili argomenti da affrontare e di rendere più efficiente la conversazione. Le persone coinvolte si danno una direzione di marcia, puntano ad arrivare a conclusioni concrete.

Le finalità del colloquio

Attraverso un colloquio è possibile ottenere contemporaneamente risultati di tipo diverso:

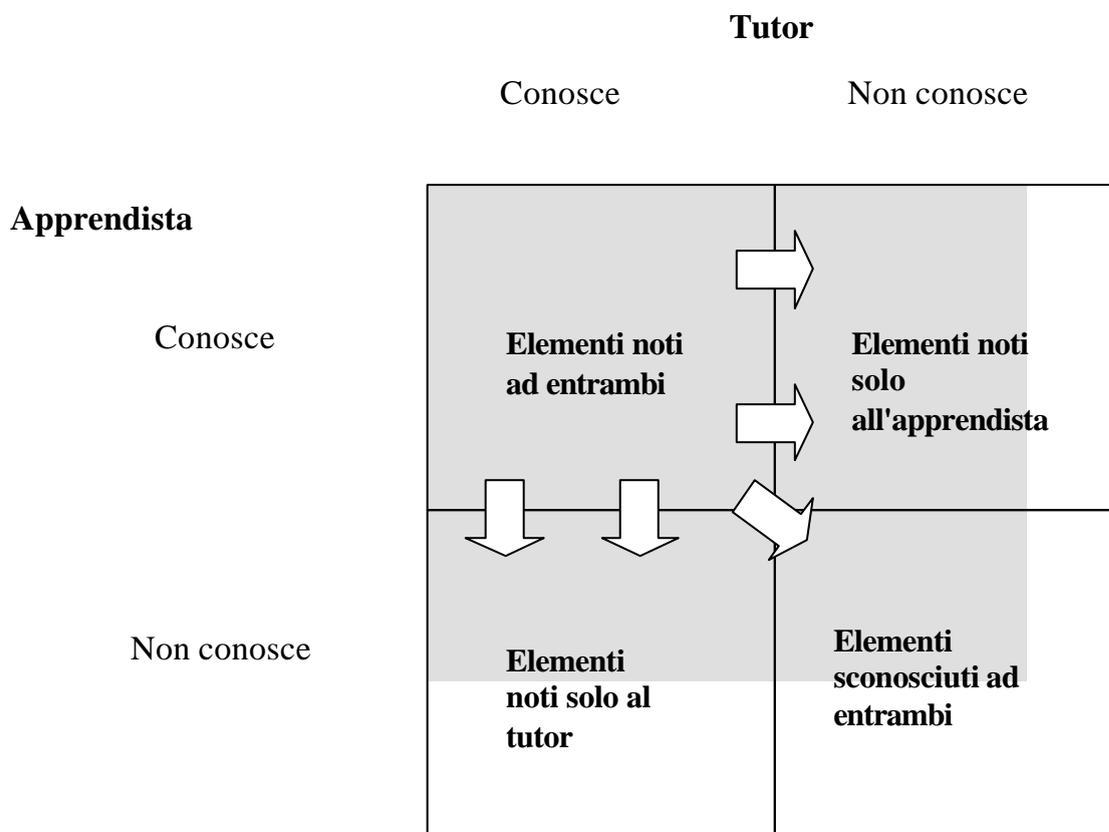
?? raccogliere informazioni;

?? definire che cosa fare per il futuro;

?? favorire il coinvolgimento e l'impegno dell'apprendista.

Affinché un colloquio sia efficace è importante uno **scambio** di informazioni, opinioni, idee, ma anche di sentimenti e stati d'animo.

Rispetto alle condizioni di partenza, un buon colloquio consente ad entrambi i soggetti di ampliare l'area di **conoscenza condivisa** sulla situazione su cui si deve intervenire.



Condividere la conoscenza non significa solo scambiarsi le informazioni, ma anche utilizzare il confronto con l'apprendista per far emergere con maggiore consapevolezza gli **atteggiamenti** e i **sentimenti** che guidano le proprie azioni e che possono ostacolare o favorire il raggiungimento dei risultati.

Un colloquio risulta efficace quando consente al tutor di arrivare a condividere con l'apprendista "che cosa sta succedendo" e "che cosa si può fare", al punto che il giovane si senta veramente motivato a impegnarsi per migliorare le cose (o per raggiungere nuovi traguardi).

COME SI CONDUCE UN COLLOQUIO

Per raggiungere i risultati attesi bisogna organizzare il colloquio in modo da arrivare a **costruire una interpretazione comune della situazione** (che cosa sta succedendo, quali sono le cause, quali sono i sentimenti che l'apprendista e il tutor provano rispetto a questa situazione, da che cosa si può partire per intervenire, ecc.).

Un colloquio tende a perdere di efficacia se il tutor si limita a raccogliere alcune informazioni, stabilire che cosa è opportuno fare e spiegarlo dall'apprendista.

Anche se quest'ultimo dichiarerà di aver capito, aumentano le probabilità che egli non sia poi in grado di seguire quello che è stato deciso.

Una persona tende a "fare propria" una decisione, e quindi a ricordarsi più facilmente che cosa deve fare e ad impegnarsi per ottenerlo, se sente di aver avuto l'occasione di partecipare alla sua formulazione e discussione.

Seguire uno schema logico

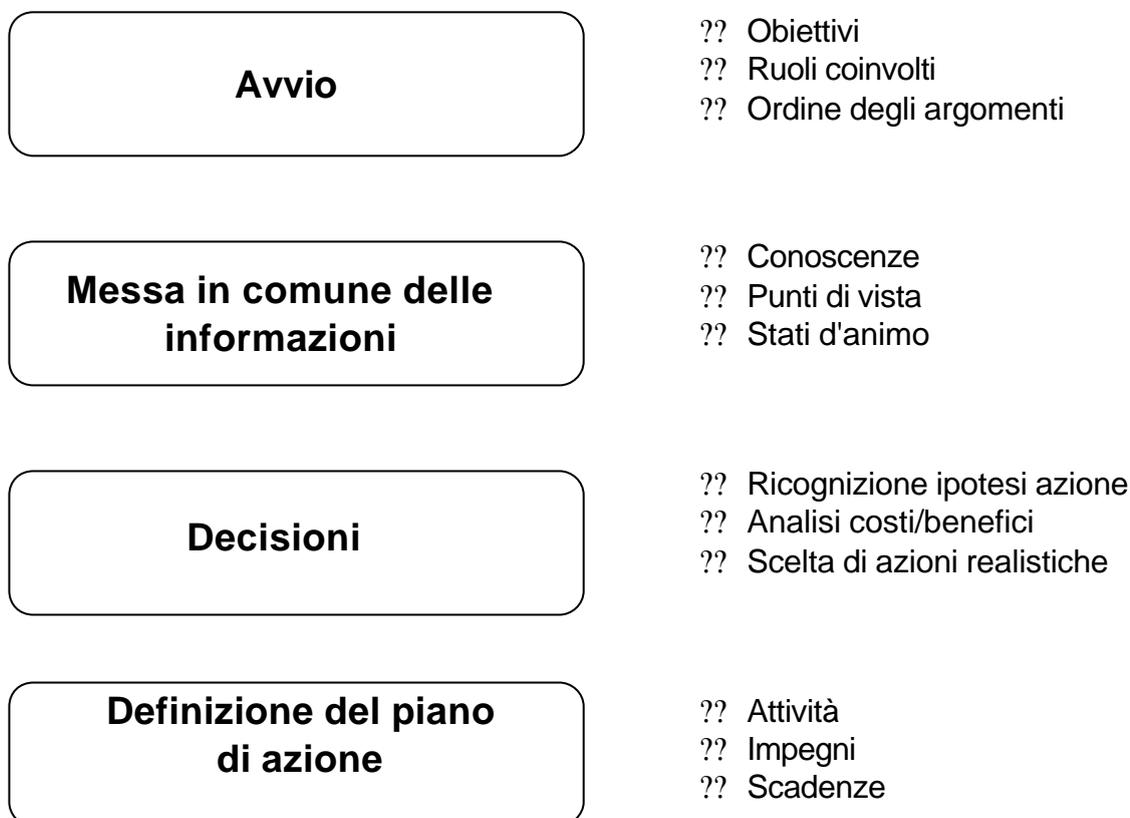
Durante il colloquio il tutor non deve avere "troppa fretta" di arrivare a prendere una decisione, anche se ha già chiaro in testa quali sono i problemi e come intervenire.

Se il suo obiettivo è quello di coinvolgere l'apprendista e stimolarlo a darsi da fare, è utile che utilizzi il colloquio anche per consentire al giovane di "rifare insieme" il percorso di analisi della situazione.

Attraverso questo processo l'apprendista avrà modo di interiorizzare meglio le cose che occorre conoscere e, soprattutto, di maturare un senso di maggiore condivisione e convinzione sulle cose da fare.

Per condurre efficacemente il colloquio al tutor può essere utile tenere presente uno schema logico di riferimento, che presenta le diverse fasi attraverso le quali egli dovrebbe guidare l'apprendista per arrivare ad una effettiva (e non solo formale) condivisione sulle azioni da fare.

Ovviamente, nel "vivo" della relazione, è difficile che il colloquio rispetti esattamente una sequenza logica di questo tipo. Tuttavia, assumerla come punto di riferimento può aiutare il tutor a "tenere sotto controllo" gli obiettivi della discussione.



L'avvio del colloquio

La fase di avvio del colloquio, anche se occupa poco tempo, è molto importante perché può influenzare notevolmente il modo in cui si svilupperà il resto dell'incontro.

In primo luogo è importante **ribadire gli obiettivi** del colloquio, anche se dovrebbero essere già noti.

Richiamare gli obiettivi aiuta l'apprendista ma anche il tutor, che spesso arriva al colloquio lasciandosi alle spalle problematiche lavorative molto pressanti, a "fare mente locale" e a "sintonizzarsi" con maggior precisione sulle cose che bisogna affrontare.

Nello stesso tempo è possibile evidenziare e chiarire l'eventuale presenza di fraintendimenti o incomprensioni sulla finalità e i contenuti dell'incontro, evitando di perdere tempo iniziando a discutere partendo da aspettative diverse.

Anche il **richiamo dei ruoli** che ciascuno ha all'interno di quella situazione non appare superfluo.

Avere chiare le caratteristiche dei due ruoli coinvolti nel colloquio, di che cosa comportano in termini di impegni reciproci (ad esempio, che cosa è lecito aspettarsi dal tutor e che cosa invece non ha senso pretendere di ottenere) aiuta a collegare il significato di quello scambio interpersonale agli obiettivi, ai vincoli e al funzionamento dell'organizzazione in cui le persone sono inserite.

Una corretta percezione dei ruoli organizzativi orienta le attese verso il colloquio e influenza positivamente gli atteggiamenti e il modo di comunicare dei protagonisti.

D'altra parte, un colloquio può essere anche un'opportunità per verificare e precisare ulteriormente le caratteristiche dei propri ruoli, favorendo una maggiore efficacia nelle successive relazioni.

Stabilire all'inizio **l'ordine degli argomenti** e il modo in cui saranno affrontati durante l'incontro (ad esempio, chiarire che si inizia chiedendo all'apprendista di descrivere le cose che ha fatto e i problemi che ha incontrato, per poi confrontare le sue osservazioni con quelle del tutor, e successivamente cercare di capire insieme le ragioni di eventuali differenze di valutazione, ecc.) aiuta a guidare la successiva discussione, rendendola più focalizzata ed efficiente.

In questa logica è utile anche precisare quanto durerà il colloquio.

Avere sotto controllo la durata aiuta le persone ad utilizzare meglio il tempo, e inoltre consente fin dall'inizio di evidenziare eventuali incoerenze tra quello che si vuole trattare e il tempo effettivamente a disposizione.

L'importanza dell'ascolto

Nello svolgimento di un colloquio non bisogna avere troppa fretta di "interpretare" cosa è successo e di "spiegare" la situazione.

Certamente il tutor arriva al colloquio con le sue osservazioni; tuttavia, se vuole ricavare del "valore aggiunto" dal colloquio (e non semplicemente utilizzarlo come pretesto per confermare le proprie opinioni) è importante dedicare particolare attenzione alla **messa in comune delle informazioni**.

Oltre ad acquisire una maggiore conoscenza di fatti ed eventi specifici, questa fase è importante per raccogliere preziose indicazioni su "come stanno andando le cose dal punto di vista dell'apprendista".

Al di là della correttezza delle sue percezioni, il modo in cui si rappresenta la situazione è particolarmente rilevante, perché bisogna comunque partire da lì per provare a coinvolgerlo nel raggiungimento di nuovi obiettivi.

Proprio per questo, per il tutor è importante incoraggiare il "racconto" dell'apprendista, cercando anche di cogliere tra le righe gli **stati d'animo** (soddisfazione, curiosità, insicurezza, rabbia, ecc.) con cui si rapporta alla situazione, in quanto possono ostacolare o favorire la sua disponibilità e capacità di agire efficacemente.

Soprattutto in questa fase il tutor deve sforzarsi di mantenere una "**posizione di ascolto**", cercando di mettere l'apprendista nelle condizioni più favorevoli per esprimere il proprio punto di vista sull'esperienza che sta vivendo all'interno dell'impresa.

Per questo è utile evitare di formulare giudizi o fornire interpretazioni della situazione (tipo: "in realtà è andata così") che possono scoraggiare il giovane dal rendere esplicita la sua "ricostruzione" dei fatti.

È invece opportuno **chiedere chiarimenti** e **fornire delle informazioni** che possono aiutare l'apprendista ad avere più elementi per analizzare le questioni che si stanno discutendo, in modo che egli possa arrivare progressivamente ad una visione più ampia e consapevole.

La condivisione delle decisioni da prendere

Una attenta ricostruzione e condivisione dell'esperienza dell'apprendista favorisce un passaggio quasi automatico alla fase in cui occorre **prendere delle decisioni sulle cose da fare**.

Anche in questo caso conviene evitare di prospettare immediatamente una soluzione, cercando di coinvolgere il giovane nell'esplorazione di eventuali diverse possibilità di azione (ad esempio: valutare se, a fronte di alcune lacune, conviene assumere più iniziativa per capire meglio "come si fa" oppure essere seguito ancora più da vicino da una persona esperta).

Più il tutor sarà in grado di **guidare l'apprendista ad una valutazione di vantaggi e svantaggi** delle diverse alternative, maggiore sarà la probabilità di arrivare ad una **soluzione realistica**, non solo perché in astratto è quella che sembra più fattibile e vantaggiosa, ma perché ad essa si associa una maggior consapevolezza del giovane sull'utilità di impegnarsi in quella direzione.

Nella conduzione del colloquio non bisogna mai dimenticare che la sua efficacia dipende da quanto le decisioni prese sono effettivamente in grado di tradursi in azioni concrete.

È quindi importante avere cura che le soluzioni individuate non rimangano formulate a livello troppo generico (ad esempio: "da domani lavori in magazzino").

L'incontro deve concludersi con la **definizione di un piano di lavoro operativo**, che preveda **attività, impegni e scadenze** che possono essere facilmente verificate (ad esempio: "dalla prossima settimana aiuterai il magazziniere a sistemare la merce in arrivo; ti impegni ad imparare bene la tipologia e la disposizione di materiali e attrezzature, per essere in grado tra un mese di preparare l'occorrente per le squadre che devono uscire ad eseguire le diverse lavorazioni").

LE DIFFICOLTÀ DI COMUNICAZIONE

La buona riuscita di un colloquio è sempre minacciata dalla complessità e dai rischi che sono propri di ogni **processo di comunicazione**, anche di quelli apparentemente più semplici.

Una comunicazione non si limita mai solo al contenuto delle parole: gran parte della comunicazione avviene attraverso dei canali non verbali (i gesti che facciamo, la postura del corpo, ecc.).

I **messaggi non verbali** sono quelli più difficili da controllare da parte di chi li emette (abbiamo sempre maggior consapevolezza delle parole che diciamo, rispetto a come gesticoliamo o all'espressione del nostro viso), ma contemporaneamente sono anche quelli che influiscono di più sulla percezione di chi riceve il messaggio.

Dire ad un apprendista "Mi interessa che cosa ne pensi", senza mai guardarlo mentre sta parlando o manifestando continue espressioni di premura e/o di irritazione, smentisce il contenuto delle parole e manda un messaggio esattamente opposto.

Il modo in cui un messaggio viene inviato **influenza la relazione** che esiste tra due persone, condizionando le comunicazioni successive.

Rispondere all'osservazione di un apprendista con un commento spazientito, tipo "Non hai capito niente!", veicola un messaggio di inadeguatezza e una scarsa legittimazione all'errore, che implicitamente invita l'interlocutore ad evitare di esporsi in futuro.

Alcuni fattori che influiscono sulla comunicazione

Il **diverso ruolo** occupato all'interno di una relazione può portare le persone ad attribuire un **significato diverso** alle parole e/o agli eventi che caratterizzano la loro comunicazione.

Ad esempio, un tutor che ha fretta può iniziare un colloquio in modo sbrigativo, passando senza tanti preamboli a domande tipo "Che problemi hai?", "Ci sono delle cose che non hai capito?", cercando in buona fede di comprendere come stanno le cose per dare una mano all'apprendista.

Quest'ultimo, che all'interno del contesto organizzativo si trova ovviamente in una posizione di minore "potere" rispetto al tutor, può interpretare questo atteggiamento come una volontà inquisitoria, e fornire delle risposte formali per paura di essere giudicato negativamente.

Anche **differenze culturali e generazionali** possono introdurre degli elementi di incomprensione nella comunicazione.

Alcuni comportamenti dell'apprendista, abituali all'interno del proprio gruppo di coetanei (ad esempio certi modi di stare seduti), possono essere interpretati come sintomi di "maleducazione" o "mancanza di rispetto" da tutor cresciuti in altre situazioni.

Nello stesso tempo, alcuni atteggiamenti quasi paterni del tutor, che vorrebbero essere di "protezione", potrebbero essere interpretati dall'apprendista come uno scarso riconoscimento della propria autonomia e della propria condizione adulta.

L'esistenza di possibili "disturbi" alla comunicazione

Questo insieme di richiami sintetici evidenziano come, all'interno di un processo di comunicazione, sono sempre in agguato fenomeni che influenzano la **relazione** tra due persone, condizionando il loro modo di interpretare il **contenuto** dei messaggi che vengono scambiati, e finendo inevitabilmente per creare dei fenomeni di "distorsione".

Tra una persona che emette un messaggio e una che lo riceve può sempre esistere un certo "arco di distorsione", che rappresenta uno "scarto" tra quello che si intendeva comunicare e quello che viene effettivamente recepito.



In genere questa differenza non pregiudica la sostanziale possibilità di comprendersi e accordarsi sulle cose da fare.

Esiste però sempre il pericolo che, soprattutto in situazioni in cui si sviluppa una comunicazione molto intensa come il colloquio, in cui in breve tempo vengono reciprocamente scambiati una quantità molto numerosa di messaggi verbali e non verbali, si creino delle distorsioni tali da influenzare negativamente la relazione tra le persone e, conseguentemente, non favorire una corretta interpretazione dei contenuti che si intende affrontare.

Ad esempio:

?? un tutor che affronta sbrigativamente gli argomenti e lascia poco spazio alle osservazioni dell'apprendista può facilmente indurre, al di là del merito delle cose che dice, un atteggiamento passivo da parte del proprio interlocutore, atteggiamento che, interpretato come dimostrazione di scarso interesse a fronte dell'impegno che invece il tutor ci sta mettendo, può far aumentare l'aggressività di quest'ultimo.

Ma un aumento di aggressività rafforza, in una sorta di circolo vizioso, l'atteggiamento passivo dell'apprendista;

?? il frequente utilizzo di rimproveri generici, che non si riferiscono a dei comportamenti specifici ma investono la totalità della persona ("sbagli sempre tutto!"), può rafforzare nell'apprendista la convinzione di essere poco considerato come persona, indipendentemente da quello che riesce a fare ("ce l'ha con me"). A questa percezione egli potrebbe rispondere con atteggiamenti di contrapposizione, interpretando ogni osservazione (indipendentemente dai suoi contenuti) come un "accanimento" nei suoi confronti ("mi fa notare che la posa dei mattoni non era perfetta, quando devo sempre aspettare un sacco di tempo per l'arrivo della malta e poi lavorare in fretta e furia").

Il rifiuto di accogliere le osservazioni può essere vissuto dal tutor come una messa in discussione della propria autorità e indurlo ad assumere atteggiamenti punitivi ("adesso ti metto a posto io"), che a sua volta rischiano di consolidare l'orientamento dell'apprendista a sentirsi comunque una "vittima".

La nascita di relazioni problematiche

Gli esempi citati evidenziano come una scarsa attenzione al processo di comunicazione può favorire distorsioni che rendono problematica la relazione tra le persone, diminuendo la possibilità di un efficace lavoro sui contenuti che caratterizzano le specifiche situazioni.

Il cristallizzarsi di relazioni problematiche rischia di rendere molto più difficile la gestione dei colloqui, fino ad arrivare a "situazioni limite" in cui essi si riducono a:

?? una **liturgia**, in cui si analizza la situazione, vengono fatte delle osservazioni, si assegnano dei compiti all'apprendista, ma sostanzialmente non ci si aspetta che

quello che si sta facendo serva davvero per modificare le cose, introdurre dei miglioramenti, raggiungere degli obiettivi.

I due partecipanti non sono realmente coinvolti nella situazione, nutrono una scarsa fiducia reciproca, e "recitano il loro copione" senza aspettarsi nulla dal colloquio;

?? una **sfida**, in cui tutor e l'apprendista contrappongono le loro ragioni, utilizzando sostanzialmente il colloquio per segnalare all'altro (attraverso messaggi verbali e non verbali) la sua inadeguatezza e la responsabilità dei problemi che si vengono a creare.

Per il tutor è quindi importante prestare molta attenzione al processo di comunicazione, avendo cura che durante il colloquio, oltre a favorire un pertinente scambio di contenuti, venga mantenuta una relazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

ALCUNI SUGGERIMENTI PRATICI

Per cercare di favorire una comunicazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi è prima di tutto importante seguire alcuni accorgimenti nella fase di **preparazione** di un colloquio.

Predisporre un luogo adatto

Il colloquio deve svolgersi in una situazione che agevola la comunicazione tra due persone.

Proprio per questo è bene:

?? scegliere ambienti confortevoli, in cui è possibile mettersi a proprio agio, che favoriscono il confronto e la riflessione comune (evitare luoghi rumorosi, o in cui non è possibile accomodarsi per discutere con calma);

?? garantire la riservatezza, evitando la presenza di altre persone e mettendosi in condizione di non essere continuamente disturbati (far filtrare le telefonate).

Il luogo in cui si sceglie di tenere un colloquio costituisce un primo messaggio fondamentale all'apprendista.

Se esso è poco funzionale al confronto, si comunica implicitamente uno "scarso interesse" a quella situazione.

Definire l'obiettivo del colloquio

Stabilire chiaramente di che cosa si parlerà e quali sono le decisioni da prendere aiuta a circoscrivere gli argomenti da trattare e ad orientare correttamente le attese e l'attenzione dell'apprendista.

Nello stesso tempo consente di determinare il tempo che è opportuno dedicare al colloquio.

Organizzare colloqui molto lunghi è controproducente, perché finiscono con il diventare dispersivi e costituiscono comunque uno spreco di tempo.

È tuttavia necessario prevedere una durata sufficiente a consentire un reale confronto con l'apprendista sulle questioni che si vogliono trattare, evitando che la mancanza di tempo si traduca in un monologo del tutor e in un segnale di scarsa disponibilità all'ascolto.

Informare l'apprendista con sufficiente anticipo

Comunicare per tempo la data e l'oggetto del colloquio contribuisce a sottolineare l'importanza che si attribuisce all'incontro.

Essere al corrente dell'incontro con sufficiente anticipo mette inoltre nella condizione di arrivare preparati, aiutando ad abbassare l'ansia e a favorire un atteggiamento più favorevole al dialogo.

Invitare il giovane a prepararsi al colloquio può inoltre contribuire ad affrontare in modo più rapido ed efficace gli argomenti previsti.

Prepararsi adeguatamente

L'attenzione richiesta dai processi di comunicazione consiglia di evitare di improvvisare.

È opportuno che il tutor dedichi un po' di tempo a chiarirsi bene che cosa si prefigge di ottenere attraverso il colloquio.

Oltre ad avere chiari i propri obiettivi, è utile fare uno sforzo per "mettersi dal punto di vista dell'apprendista".

Prefigurarsi con quali attese e con quale atteggiamento verrà al colloquio è utile per decidere a propria volta come impostare l'incontro: da che cosa partire, come presentare i problemi, su che cosa insistere, a cosa stare particolarmente attento, ecc..

Prepararsi prima aiuta ad avere un maggior controllo sulla situazione e sulle proprie emozioni e quindi durante il colloquio è più facile gestire la comunicazione in modo coerente con gli atteggiamenti dell'apprendista e gli obiettivi che si intende raggiungere.

L'efficacia della comunicazione e la conseguente probabilità di raggiungere gli obiettivi possono aumentare sensibilmente anche se si presta attenzione allo **stile di gestione** del colloquio.

Fare sempre riferimento a situazioni e a comportamenti concreti

Evitare di descrivere le situazioni o gli eventi formulando giudizi che possono implicitamente esprimere una considerazione negativa del proprio interlocutore.

Fraasi come "non sei preciso nel fare le cose" tendono ad attribuire una valutazione negativa nei confronti della persona, orientandola ad un atteggiamento poco collaborativo.

Fare le proprie osservazioni basandosi su concreti riferimenti a ciò che è accaduto nel precedente periodo di attività ("Nell'ultima settimana tre dei pezzi che hai realizzato sono risultati fuori tolleranza. Hai idea di che cosa possa essere successo?") circoscrive con precisione i problemi, indirizzando l'attenzione dell'interlocutore verso la ricerca di soluzioni.

Mettersi in gioco, esprimendo pacatamente i propri sentimenti

Non si può sperare di coinvolgere adeguatamente l'apprendista se contemporaneamente non si manifesta la propria "vicinanza" alla situazione di cui si sta parlando, evidenziando il proprio interesse personale a fare qualcosa per un suo miglioramento.

Nello stesso tempo è necessario che il "mettersi in gioco" non si traduca nell'esternazione di sentimenti aggressivi ("I tuoi errori mi hanno fatto perdere un mucchio di tempo!").

È più opportuno formulare messaggi che sottolineino il reciproco coinvolgimento nella situazione e l'interesse comune a raggiungere determinati risultati ("La presenza di pezzi fuori misura, anche di uno solo, ci mette in forte difficoltà. Ci costringe a ricontrollare tutto il lotto, rallentando la produzione, e mi crea delle tensioni con quelli del montaggio. Che cosa possiamo fare affinché questi inconvenienti non si ripetano più?").

Specificare sempre chiaramente le proprie richieste

Formulare delle richieste generiche, o delle esortazioni ambigue ("I pezzi devono rispettare le tolleranze previste", "D'ora in poi questo non dovrà più succedere") non aiuta ad orientare i comportamenti dell'apprendista.

Al contrario, rischia di fargli intendere che il tutor rifiuta di assumersi responsabilità rispetto al problema, per cui egli è chiamato comunque ad "arrangiarsi" per trovare la soluzione.

Precisare esattamente che cosa ci si aspetta, specificando i comportamenti richiesti, ma anche gli aiuti che saranno forniti, favorisce una più chiara comprensione di come si intende procedere e quindi consente anche all'apprendista di orientare meglio le proprie energie ("Questa settimana studiate di nuovo le procedure di misurazione dei pezzi. Martedì prossimo vediamo insieme come si fa a controllare la taratura degli

strumenti. Poi ti dovrai ricordare di seguire le procedure del sistema qualità, che prevedono una verifica periodica degli strumenti di misura seguendo i tempi e i modi stabiliti: per le prime due settimane provvederò io stesso a verificare se sarai capace di seguire le istruzioni.").

Contemporaneamente, formulare le richieste in modo chiaro e concreto comunica all'apprendista un messaggio che ha una valenza più generale: ribadisce l'effettivo interesse ad aiutarlo a migliorare.

SCHEDA 5: IL CONTRATTO DI APPRENDISTATO

LA NUOVA NORMATIVA

Di seguito vengono sinteticamente richiamate le caratteristiche fondamentali della nuova normativa (legge 196/1997 e successivi decreti applicativi) che regola il contratto di apprendistato.

Imprese che possono utilizzare i contratti di apprendistato

All'apprendistato possono ricorrere tutte le imprese, appartenenti a qualsiasi settore di attività, compreso quello agricolo.

Giovani che possono essere assunti con contratto di apprendistato

Possono essere assunti come apprendisti tutti i giovani che hanno un'età compresa tra i 15 e i 24 anni, anche se già in possesso di una qualifica professionale o di un diploma idonei rispetto all'attività da svolgere.

Il limite di età è elevato a 26 anni nelle Regioni meridionali e nelle aree di declino industriale del Nord e del Centro (aree dell'obiettivo 1 e 2 del Fondo Sociale Europeo).

Nel caso in cui l'apprendista sia portatore di handicap tutti i limiti di età sono elevati di due anni.

L'età viene inoltre elevata a 29 anni nell'artigianato, per le qualifiche ad alto contenuto professionale indicate nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di categoria.

Durata del contratto

La durata del periodo di apprendistato è regolata dai diversi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) e comunque non può essere inferiore a 18 mesi e superiore a 4 anni.

Per il settore artigiano la durata massima del contratto può arrivare a 5 anni.

La nomina del tutor aziendale

L'impresa, al momento dell'inserimento di un apprendista, nomina un tutor aziendale che ha l'incarico di **seguire il giovane** durante il periodo di apprendistato e **trasmettere le competenze** necessarie all'esercizio delle attività lavorative (cfr. DM 22/2000).

Questa figura dovrà inoltre **collaborare con la struttura di formazione esterna**, per **favorire l'integrazione** tra le attività formative esterne all'impresa e l'apprendimento sul luogo di lavoro.

Infine, egli è chiamato a **valutare le competenze** acquisite dall'apprendista, ai fini dell'attestazione da parte del datore di lavoro.

Nelle imprese artigiane o con meno di 15 dipendenti la funzione di tutor può essere esercitata anche dal titolare dell'impresa (cfr. DM 8 aprile 1998).

Nel caso in cui come tutor venga designato dall'impresa un lavoratore dipendente, questi deve possedere le seguenti caratteristiche:

?? un inquadramento contrattuale pari o superiore a quello che l'apprendista conseguirà alla fine del periodo di apprendistato;

?? deve svolgere attività lavorative coerenti con quelle dell'apprendista;

?? possedere almeno 3 anni di esperienza lavorativa.

Ogni tutor non può seguire più di 5 apprendisti.

È previsto che le Regioni, in accordo con le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e i sindacati dei lavoratori, programmino specifiche **azioni formative per i tutor aziendali**.

Inoltre, ogni tutor è tenuto a partecipare ad una iniziativa formativa della durata minima di 8 ore che si realizza presso le strutture formative che organizzano la formazione esterna.

Obbligo della formazione esterna all'impresa

La partecipazione dell'apprendista alle attività di formazione esterne all'impresa è **obbligatoria**.

La presenza dell'apprendista alle ore di formazione esterna è una condizione vincolante affinché l'impresa possa accedere alle agevolazioni previste per il contratto di apprendistato.

La predisposizione dell'offerta formativa esterna e le procedure per assolvere a quest'obbligo sono definite dalle singole Regioni.

Le imprese sono chiamate ad inviare all'amministrazione competente, entro 30 giorni dall'assunzione, i dati relativi all'apprendista e al suo tutor aziendale.

Le singole Regioni hanno regolamentato le modalità per l'effettuazione di tale comunicazione, specificando il modello da utilizzare e il soggetto cui inviare la comunicazione stessa. In qualche caso i tempi per la comunicazione sono stati ridotti.

In seguito a questa segnalazione, l'impresa riceverà una comunicazione, da parte della Regione o di altra amministrazione pubblica o anche direttamente da parte di una struttura formativa, su come assolvere all'obbligo di inviare l'apprendista alle attività di formazione esterna. Anche in questo caso esistono diverse modalità definite a livello regionale.

Le iniziative formative proposte alle imprese devono comunque avere una dislocazione territoriale tale da agevolarne la frequenza ed essere coerenti rispetto al settore di attività dell'apprendista.

LA FORMAZIONE ESTERNA ALL'IMPRESA

I contenuti della formazione esterna

La formazione esterna riguarda due grandi aree di contenuto, stabilite dalla normativa:

?? i contenuti a **carattere trasversale** relativi alle competenze relazionali, organizzazione ed economia, disciplina del rapporto di lavoro, sicurezza sul lavoro; a tali contenuti deve essere destinato almeno il 35% delle ore complessive dedicate alla formazione esterna;

?? i contenuti di tipo **tecnico-scientifico e operativo**, che sono specifici in funzione dei diversi settori produttivi e delle diverse figure professionali in cui si raggruppano gli apprendisti.

Essi sono finalizzati ad approfondire le conoscenze, le tecnologie, le tecniche, gli strumenti e le misure di sicurezza individuale che sono propri dello specifico settore e/o area professionale di riferimento.

A livello nazionale i Ministeri del Lavoro e dell'Istruzione, le Regioni e le Parti sociali hanno concordato gli obiettivi formativi per gli apprendisti appartenenti ai seguenti settori: metalmeccanico, edile – legno, terziario distruzione e servizi, commercio, tessile – abbigliamento – pelli – calzature. Alcune Regioni hanno definito accordi analoghi con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali a livello locale.

Sono le singole strutture formative a definire un progetto di dettaglio per la formazione esterna, ma è importante che si raccordino con le imprese per garantire l'efficacia dell'azione formativa.

L'organizzazione e la gestione delle attività formative

La formazione esterna viene realizzata nelle strutture di formazione professionale o nelle strutture scolastiche individuate dalla Regione/Provincia.

Essa si svolge durante l'orario di lavoro, per una durata **minima di 120 ore** per ogni anno di apprendistato, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali. Alcuni contratti collettivi, come ad esempio quello dell'industria metalmeccanica, stabiliscono una durata maggiore (160 ore all'anno di formazione esterna).

I CCNL possono anche prevedere riduzioni del monte ore di formazione esterna per i giovani in possesso di un diploma o di una qualifica professionale coerenti con le mansioni svolte in impresa.

A partire dalle aree di contenuto ricordate in precedenza, le strutture formative accreditate predispongono un proprio progetto di formazione, che è approvato dalla Regione e viene proposto alle imprese.

La struttura formativa responsabile di ciascuna iniziativa dovrà cercare:

?? di tenere in considerazione i suggerimenti delle imprese in relazione alla progettazione didattica delle attività, per aumentare il raccordo tra la formazione esterna e le esperienze lavorative dei singoli apprendisti;

?? di adottare un'organizzazione delle attività formative (calendario) che sia il più compatibile possibile con le esigenze produttive.

Ai fini della qualità e dell'efficacia delle attività di formazione esterna, sarebbe quindi opportuno che le imprese stabilissero un contatto con la struttura formativa, per precisare i contenuti e l'organizzazione dell'iniziativa a cui parteciperanno gli apprendisti.

Le assenze dalle attività formative esterne, ammesse solo per cause previste dal CCNL e imputabili a ragioni che riguardano l'apprendista (ad esempio una malattia), devono comunque essere giustificate.

Assolvimento dell'obbligo formativo per gli apprendisti di età inferiore ai 18 anni

In Italia, all'interno di un più generale processo di riforma dell'istruzione e della formazione professionale iniziale, è stato introdotto l'**obbligo formativo**, ossia l'obbligo di partecipare ad attività formative fino al compimento del 18esimo anno di età.

Questo obbligo può essere assolto, oltre che frequentando un percorso di istruzione o un corso di formazione professionale a tempo pieno, anche attraverso un contratto di apprendistato.

Il Decreto del Presidente della Repubblica del 12 luglio 2000, n. 257, stabilisce che gli apprendisti di età compresa fra 15 e 18 anni devono frequentare, in aggiunta alle ore già previste dalla normativa sull'apprendistato, **moduli aggiuntivi della durata di 120 ore** annue presso strutture formative esterne all'impresa.

Queste ore hanno l'obiettivo elevare il livello culturale e professionale dei giovani apprendisti, per favorire il loro pieno inserimento sociale e sviluppare le competenze

di base (linguistiche, matematiche e informatiche) per un efficace inserimento nel mondo del lavoro.

Il conseguimento di particolari livelli di certificazione⁶ al termine dei moduli aggiuntivi consente ai giovani apprendisti di iscriversi ai nuovi percorsi dell'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore.

Anche in questo caso le modalità per l'organizzazione dei moduli aggiuntivi sono diverse da Regione a Regione. In ogni caso i moduli aggiuntivi devono integrarsi con l'ulteriore intervento di formazione esterna già previsto per l'apprendistato, in modo da costituire un percorso formativo in alternanza con l'esperienza che il giovane svolge direttamente sul posto di lavoro.

⁶ Per le competenze linguistiche e matematiche si tratta del livello 3 della scala IALS; per l'informatica è richiesto il conseguimento della "patente europea" ECDL.