

LINEE GUIDA PER TUTOR AZIENDALI NEI PERCORSI DI APPRENDISTATO DUALE



PROVINCIA AUTONOMA
DI TRENTO


TRENTINO



Il documento 'Linee guida per tutor aziendali nei percorsi di apprendistato duale' è stato elaborato in esito al laboratorio 'DuALPlus - Atelier dell'apprendimento 2021' a cui hanno partecipato alcuni tutor di aziende presenti nella Provincia Autonoma di Trento e alcuni rappresentanti dei principali stakeholder socio-istituzionali.

Il documento è stato elaborato da Vincenzo Sarchielli con il contributo di Pier Giovanni Bresciani Marco Turrini, Simone Chierici, e dei partecipanti al laboratorio.

INTRODUZIONE

Questa guida per i tutor aziendali riguarda il presidio e l'accompagnamento del percorso di sviluppo professionale degli apprendisti, e persegue una duplice finalità. La prima consiste nel trarre concrete indicazioni operative dalla ricca manualistica pubblicata da almeno un ventennio sul tema della formazione duale e dell'apprendimento nei luoghi di lavoro. La seconda consiste nel valorizzare l'impegno profuso e le esperienze maturate nello stesso periodo da molti operatori del sistema dell'istruzione-formazione e del mondo del lavoro nelle pratiche di accompagnamento al lavoro e di supporto dell'apprendimento.

Il documento si pone quindi l'obiettivo di ricondurre la eterogeneità e la complessità degli approcci a un insieme di indicazioni e suggerimenti applicativi per i tutor aziendali, impegnati da un lato a realizzare le attività formative e a sostenere i processi di acquisizione di competenze dei neo-assunti, e allo stesso tempo impegnati nelle attività lavorative connesse al proprio specifico ruolo professionale in azienda: e gestire questo mix implica problemi di tempo, di attenzione e di vera e propria 'prospettiva cognitiva' rispetto alle attività proprie della funzione di tutorato.

La proposta, ovviamente, non intende ignorare o sottovalutare la complessità nel tema, e dei tanti aspetti e dimensioni relativi (normativi, contrattuali, socio-istituzionali, di sistema): ma accetta la sfida della definizione di 'semplici' indicazioni operative per i tutor aziendali, elaborate coniugando da un lato alcune implicazioni pratiche della ricerca teorica, e dall'altro l'esperienza degli operatori coinvolti a diverso titolo nell'apprendistato duale.

Alcuni potrebbero muovere a questa impostazione il rilievo di un eccesso di pragmatismo: ma siamo certi che la produzione di idee e suggerimenti elaborati negli atelier (che pur tiene conto di alcuni elementi teorici essenziali, veri e propri 'fondamentali') rispecchia e rispetta il sapere esperienziale 'autentico' dei diversi operatori coinvolti nei laboratori realizzati nell'ambito del progetto 'DuALPlus', e focalizza le dimensioni e i fattori da presidiare nella operatività quotidiana in azienda per il buon esito del percorso di inserimento e di apprendimento in azienda dei giovani.

Il documento pone intenzionalmente sullo sfondo le ragioni 'contestuali' che potrebbero rendere critica o problematica l'adozione di pratiche di socializzazione, apprendimento e accompagnamento degli apprendisti duali nei luoghi di lavoro.

Come testimoniato anche nelle vivaci discussioni che hanno avuto luogo nell'ambito dei gruppi di lavoro negli atelier, nelle aziende non sempre è possibile realizzare 'qui ed ora' ciò che pure si sa che sarebbe utile fare per rendere l'esperienza di accompagnamento ancor più efficace, sia per il giovane che per l'azienda.

Il dialogo tra sistemi (istruzione, formazione professionale, mondo delle imprese, stakeholder socio-istituzionali, ecc.), nel contesto italiano, sembra tuttora caratterizzato da un'integrazione non ancora all'altezza delle esigenze. Il sistema di relazioni non appare ancora sufficientemente compiuto, e non appaiono ancora pienamente visibili i reciproci vantaggi (sociali, organizzativi ed economici) che un'accurata gestione dei neo-assunti potrebbe generare nel sistema formativo, nell'istruzione e soprattutto nelle aziende. Consapevolezza che favorirebbe non solo l'assunzione di responsabilità diffusa delle istituzioni, delle agenzie formative e delle imprese nei processi di apprendimento collettivo e di sviluppo sociale, ma che costituirebbe anche una conferma dell'investimento e della cura delle persone quali elementi determinanti di una più ampia strategia di sviluppo e adattamento continuo del sistema formativo e delle organizzazioni ai mutamenti tecnologici, organizzativi e sociali in atto nei mercati di riferimento.

Abbiamo quindi ritenuto opportuno richiamare l'attenzione sul ruolo del tutor aziendale e su ciò che può 'fare concretamente' in azienda per ottenere risultati positivi: poichè riteniamo che la sua presenza e il suo modo di interpretare e di tradurre in comportamenti concreti la propria funzione di tutor rappresenti per l'azienda non solo un fattore determinante per la qualità degli esiti di apprendimento da parte dell'apprendista 'duale', ma anche l'espressione di una modalità di gestione, di uno stile, di una storia aziendale che costituisce un fattore essenziale di visibilità e di reputazione.

Perché siamo convinti che una gestione consapevole dell'inserimento all'interno della organizzazione possa aumentare le probabilità che l'esperienza diventi effettivamente una occasione di crescita personale e professionale per il neo-inserito e, contestualmente, una occasione di sviluppo e di crescita anche per l'impresa.

Come da tempo affermato dalle diverse comunità professionali, il sistema duale (e in particolare, l'apprendistato):

'è uno strumento per favorire la formazione del giovane appena inserito e ha lo scopo di sviluppare le competenze dell'apprendista, affinché diventi progressivamente più autonomo ed efficace nello svolgere i compiti richiesti dal ruolo professionale per cui è stato assunto. Tuttavia, è uno strumento che presenta e comporta anche 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 abilità necessarie. Per il giovane si tratta di impegnarsi per 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 (e nel percorso di apprendimento) solo se, in rapporto ai costi e alla fatica che essa richiede, si aspettano di avere dei vantaggi. L'impresa pensa che potrà 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'.

- ISFOL, 2003

È quindi estremamente importante che all'interno delle aziende, di qualunque tipo e dimensione, sia attiva una funzione di tutorato mirata ad accompagnare i nuovi assunti e/o i nuovi ingressi nell'apprendimento del mestiere, al fine di favorire un inserimento lavorativo proficuo e soddisfacente.

Questa guida contiene proposte operative che possono facilitare la realizzazione di quell'insieme di attività che compongono ciò che potremmo definire una strategia 'vigilante' di regolazione del processo di inserimento e di apprendimento nel luogo di lavoro¹.

Nella prima parte del documento si è ritenuto utile, seppur sinteticamente, richiamare alcune peculiarità della funzione e del ruolo del tutor aziendale. Si farà qui riferimento prevalentemente al tutor aziendale nell'apprendistato duale, ma riteniamo che le riflessioni proposte possano agevolmente essere trasferite ad altre situazioni specifiche di apprendimento nei contesti di lavoro, anche non regolate da uno specifico contratto di lavoro (ad esempio l'ampia gamma di esperienze di alternanza scuola-lavoro, tra cui lo stage, il tirocinio curriculare, ecc.).

Nella seconda parte del documento si è proposto un modello di intervento nel duale 'per fasi'. Per ogni fase vengono indicate le attività che la caratterizzano, e proposti alcuni punti di attenzione a cui il tutor aziendale dovrebbe fare riferimento nella gestione delle attività.

Infine, vengono proposte alcune sintetiche schede di lavoro (prodotte negli atelier cui hanno partecipato tutor aziendali e rappresentanti degli stakeholder), nelle quali, oltre che un'articolazione dettagliata del processo di apprendimento in azienda, sono state presentate alcune concrete modalità di lavoro e diversi esempi di 'comportamenti operativi', che si sono dimostrati in grado (nella ricerca scientifica e/o nella esperienza dei partecipanti) di fare raggiungere risultati particolarmente positivi.

¹A questo proposito e in sintonia con i recenti modelli di analisi dei processi di apprendimento sul luogo di lavoro, si ritiene rilevante confermare che è utile inserire il tema del tutorato in azienda nel più ampio filone tematico dell'ingresso al lavoro, delle strategie di socializzazione organizzativa e in quello inerente alla peculiarità dei processi di apprendimento esperienziali. Ci limitiamo a rammentare che la fase di ingresso in una azienda per un giovane con contratto di apprendistato (ma anche per un lavoratore più adulto e/o esperto), determina la qualità del rapporto che potrà essere strutturato in futuro e influenza anche i tempi e le modalità di acquisizione di specifiche competenze tecniche. Ciò significa che il tempo dedicato al neo-assunto all'ingresso in una nuova azienda è da considerarsi non solo un costo necessario, ma un vero e proprio investimento, per influenzare positivamente i risultati desiderati e attesi.

CHI È IL TUTOR AZIENDALE

Il tutor aziendale è colui che, rivestendo un ruolo chiave nella gestione dei processi di inserimento e di accompagnamento di un nuovo e/o inesperto assunto, diventa un punto di riferimento nel sistema di relazioni che si viene a creare fra impresa, neofita, colleghi, istruzione e formazione.

Il tutor aziendale è il responsabile del percorso di apprendimento esperienziale e di sviluppo professionale del neo-assunto connesso alla nuova esperienza lavorativa.

La funzione e il ruolo di tutor nell'azienda riguardano in particolare l'accompagnamento verso la conoscenza del lavoro, lo sviluppo delle competenze tecniche, la conoscenza delle prassi organizzative e del sistema di relazioni da presidiare per gestire adeguatamente il ruolo.

Le attività e i compiti della funzione lo rendono il garante del corretto svolgimento del periodo di apprendimento. Il periodo di apprendimento nel contesto di lavoro è progettato intenzionalmente anche con altri soggetti interni ed esterni (ad esempio, il tutor scolastico), in funzione delle caratteristiche della persona (nuova o inesperta), e delle caratteristiche dell'azienda. In tale prospettiva, quello del tutor aziendale va considerato un ruolo chiave nella struttura aziendale: oltre ad essere in stretto rapporto con il responsabile della gestione risorse umane (qualora presente) tale ruolo garantisce alle nuove persone le migliori condizioni possibili per imparare, e per svolgere adeguatamente le attività e i compiti progressivamente assegnati.

COSA FA IL TUTOR AZIENDALE

La funzione primaria di un tutor aziendale è quella di accompagnamento dell'apprendista duale nel processo di crescita personale e professionale, in sintonia con le attese e le esigenze dell'azienda. Il ruolo del tutor prende forma attraverso un insieme di attività che riguardano:

- La facilitazione dell'apprendimento delle competenze per il lavoro
- L'informazione
- L'orientamento
- Il sostegno
- Il monitoraggio e la valutazione

FACILITARE L'APPRENDIMENTO

Una persona che entra in un nuovo contesto organizzativo ha di norma bisogno di informazioni, più o meno specifiche, sulle attività da svolgere in modo progressivamente autonomo in azienda. È utile porsi nei confronti del neo-assunto sapendo che c'è quasi sempre uno scarto fra quello che sa, o pensa di conoscere, e quello che è richiesto effettivamente nella posizione all'interno della specifica azienda. Occorre, quindi, attivarsi per ridurre lo scarto e adattare le esigenze sia del neoassunto che dell'organizzazione. Il percorso dovrebbe partire dalla conoscenza dell'insieme di competenze sviluppato dal neoassunto nei diversi contesti, e



articolarsi in diverse fasi nelle quali sono definiti gli oggetti di apprendimento ritenuti necessari per svolgere le attività richieste. A questo proposito si può fare riferimento alle descrizioni delle attività e delle competenze presenti negli standard nazionali, regionali o locali delle professioni (cfr. ad esempio nell'Atlante del lavoro e delle professioni - INAPP), che può rappresentare un valido aiuto alla progettazione.

Nel progettare il percorso è utile definire in anticipo le diverse situazioni in azienda nelle quali, oltre a descrivere il lavoro, si fa 'provare' al nuovo inserito cosa vuol dire applicare in concreto una conoscenza (magari acquisita nel percorso scolastico), oppure trasferire nella situazione attuale competenze maturate in precedenti esperienze/attività. Se il nuovo arrivato è giovane e inesperto, inoltre, potrà essere utile definire il percorso proponendo attività con difficoltà crescenti, per ridurre la probabilità di insuccesso, ma anche per permettergli/le, seppur in situazione 'protetta', di sperimentare e anche di sbagliare.

Consentire di sbagliare (quando ciò non implichi conseguenze rilevanti per l'azienda o per lo stesso apprendista) è un atteggiamento che facilita e incoraggia la crescita professionale. L'eventuale errore può infatti essere utilizzato come opportunità di riflessione, così da permettere alla persona di comprendere perché il proprio comportamento è risultato non adeguato.

L'errore, in un percorso di apprendimento intenzionalmente progettato, può costituire quindi una opportunità per riflettere, adattare e riorientare l'apprendimento verso la direzione più opportuna.

L'identificazione anticipata di momenti di confronto sull'andamento del percorso costituisce un ulteriore aspetto di facilitazione del processo di apprendimento. L'apprendimento in situazione richiede spazi di discussione e confronto su quanto è stato realizzato, sulle eventuali difficoltà tecniche e relazionali incontrate, e su quali cambiamenti sono ritenuti necessari.

Come vedremo anche in seguito, la riflessione sull'esperienza dell'apprendista, guidata dal tutor, è fondamentale per l'efficacia del processo di socializzazione e di apprendimento.

Va da sé che in questa prospettiva la disponibilità tempo e un atteggiamento paziente rappresentano fattori importanti per la buona riuscita del percorso e/o dell'inserimento.

Riteniamo che la presenza continuativa, la vicinanza e la disponibilità del tutor rappresentino elementi determinanti per il buon esito dell'esperienza professionale del 'nuovo arrivato', e quindi anche per l'ottimizzazione dell'investimento economico, organizzativo e temporale dell'azienda.

INFORMARE

Un'altra attività rilevante del tutor aziendale riguarda l'informazione e l'aggiornamento sul funzionamento dell'azienda. Si fa riferimento alle informazioni di base: dove siamo (sede/sedi), che cosa facciamo (prodotti e servizi), come lo facciamo (processi di erogazione, attività, ruoli), ecc. Si tratta di dimensioni presenti di solito anche su siti, pagine web, social e, dunque, con ogni probabilità relativamente note all'apprendista, ma che sicuramente utile riprendere in presenza. Così come è utile richiamare eventuali 'storie organizzative': eventi rilevanti o comunque significativi perché possono testimoniare il modo peculiare di essere e di fare impresa di quella specifica azienda.



Per fornire informazioni utili, occorre dedicare tempo alla presentazione dell'azienda e del lavoro, alla presentazione dei colleghi e dell'eventuale squadra o gruppo di lavoro. In particolare, vanno condivisi con il nuovo collaboratore i dati e le informazioni sulla struttura, sui processi di lavoro, sui diversi ruoli e le diverse mansioni, sulle eventuali regole e procedure in uso nella struttura.

Una buona pratica per gestire al meglio questo aspetto, consiste nel dedicare un po' di tempo all'ingresso in azienda, progettando e gestendo un breve tour all'interno della stessa: presentare i colleghi, mostrare gli spazi e le attrezzature, indicare dove è possibile trovare gli oggetti/strumenti utili per l'attività, ecc. Tale momento potrebbe anche rappresentare una ulteriore occasione informale per raccontare un po' di storia dell'organizzazione, i cambiamenti, le caratteristiche del personale nelle diverse funzioni, gli eventi accaduti ritenuti importanti, ecc.

ORIENTARE

Il tutor aziendale con la sua azione informativa e di accompagnamento del processo di apprendimento, nonché con il confronto, la discussione e i consigli operativi, crea le condizioni per una sorta di auto-orientamento per il neo-assunto.

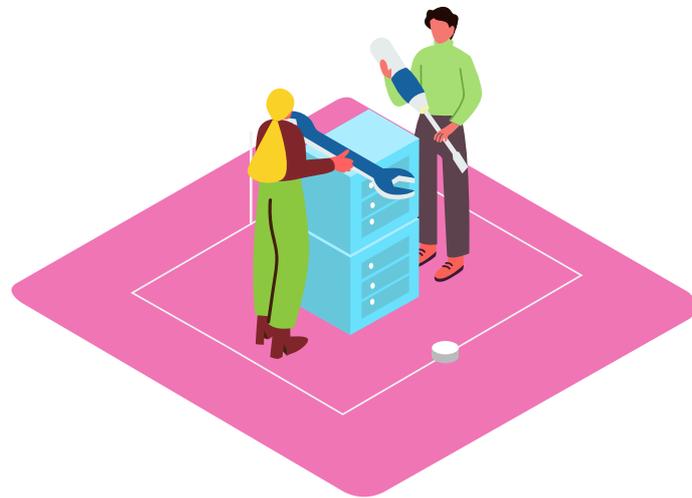
Infatti, nel percorso di apprendimento in azienda, il neo-assunto si mette alla prova in uno specifico ruolo, così da poter capire se ciò che sta imparando e facendo soddisfa le proprie aspettative. Le attività e i compiti da svolgere nell'esperienza rappresentano un'occasione di verifica dei propri obiettivi professionali, di carriera e/o di realizzazione in senso lato.

L'esperienza di lavoro, in altri termini, assume una funzione auto-orientante e il tutor in questo caso può fornire all'apprendista un supporto alla comprensione degli effetti dell'esperienza ('se è il lavoro che fa per me, e perché'), nonché nell'incoraggiarlo verso un'analisi più accurata e realistica. Il suo ruolo, in questo caso, si esplica nel supportare e nello stimolare una continua e proficua riflessione sugli apprendimenti e sui vissuti inerenti lo sviluppo e la progressiva costruzione della sua identità e carriera professionale.



DARE SOSTEGNO

L'ingresso in un nuovo contesto organizzativo è un cambiamento che può essere caratterizzato dall'incertezza e percepito come un insieme di compiti difficili da superare. L'apprendista deve, infatti, comprendere la nuova situazione, riuscire ad adattarsi, stabilire nuove relazioni, contrastare il timore di essere inadeguato, acquisire nuove competenze, confermare le proprie aspettative, ecc. È frequente che questo insieme di compiti generi, in particolare nei giovani, preoccupazione, tensione, insicurezza, con evidenti conseguenze sul piano dell'attivazione nel processo di apprendimento.



Tale attivazione è favorita dalla manifestazione dell'interesse reale da parte del tutor nei confronti della nuova persona, e dalla sua capacità di aiutarlo a 'sentirsi parte' del nuovo gruppo di cui è appena entrato a far parte.

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

Non è raro che un giovane neo-assunto non riesca ad esprimere le difficoltà che esperisce nel lavoro, oppure che richieda più o meno consapevolmente un aiuto, proprio per gli effetti che la nuova situazione di lavoro genera sul piano personale, amicale o familiare.

Offrire disponibilità all'ascolto e stimolare l'espressione delle proprie idee manifestando un atteggiamento 'accogliente' e non valutativo-sanzionatorio, facilita la integrazione e l'apprendimento del lavoro del giovane, e soddisfa anche altre esigenze di natura sociale, relazionale e partecipativa.

MONITORARE E VALUTARE

Il monitoraggio e la valutazione rappresentano azioni molto importanti per l'efficacia del progetto di inserimento e di crescita professionale. La verifica dei risultati progressivamente ottenuti dal neo-assunto, oltre a permettere l'eventuale aggiustamento del percorso in tempo reale, influenza lo sviluppo da parte sua di competenze di autovalutazione del proprio processo di apprendimento. Monitoraggio e feedback ricorrente rappresentano gli strumenti di regolazione (e auto-regolazione) del processo di acquisizione delle competenze, correlate alle richieste del ruolo. In questa azione è rilevante coinvolgere attivamente il neo-assunto, concordando i tempi e le modalità di verifica. Monitoraggio e valutazione ricorrente rappresentano inoltre un segnale chiaro e preciso al neo-assunto dell'interesse dell'azienda in merito ai suoi sforzi per apprendere il mestiere e integrarsi nel gruppo e nell'azienda.



Monitoraggio e valutazione, nell'ambito di processi di apprendimento nel luogo di lavoro e in particolare nell'apprendistato duale, vanno essenzialmente orientati allo sviluppo.

Il tutor aziendale, oltre a fornire in modo ricorrente il proprio riscontro, dovrà esprimere al termine di un periodo di tempo definito e concordato (coinvolgendo gli altri soggetti che si trovano in relazione con l'apprendista, come il tutor scolastico), anche una valutazione complessiva dell'operato del nuovo arrivato. La valutazione complessiva del neo-inserito potrà rappresentare un momento formalizzato di analisi e riflessione del percorso professionale in atto, nonché l'occasione per l'identificazione delle competenze sviluppate e delle aree di miglioramento che permangono. Tale valutazione potrà eventualmente costituire la base per modificare, confermare o anche al limite interrompere l'esperienza lavorativa in atto.

QUALI RISORSE HA A DISPOSIZIONE IL TUTOR AZIENDALE

Proponiamo ora di riflettere sugli strumenti a disposizione del tutor aziendale per gestire il progetto di inserimento e di apprendimento, e per svolgere al meglio le attività descritte in precedenza. Si è già detto di quanto siano rilevanti la progettazione intenzionale del percorso di inserimento, il monitoraggio e la gestione operativa dell'inserimento. Crediamo ora utile evidenziare che ogni progetto esprime un'intenzionalità che deve essere tradotta in azioni concrete: i progetti non 'vanno da sé', non sono procedure e devono essere governati, verificati e adattati alle situazioni specifiche. Come è stato confermato anche negli atelier, i tutor aziendali dispongono di tre risorse essenziali per governare il percorso di apprendimento:

- a. competenza relazionale
- b. competenza tecnico-professionale ed esperienza organizzativa
- c. competenza comunicativa

A. COMPETENZA RELAZIONALE

La capacità del tutor di mettersi in relazione con l'apprendista rappresenta un fattore determinante della qualità di tutto il processo di inserimento e di apprendimento. È importante fare attenzione e stabilire una buona relazione con il neo-inserito in quanto la percezione positiva dell'apprendista a questo livello facilita l'integrazione con lo staff di lavoro, migliora il clima lavorativo, contribuisce alla formazione di un sentimento di fiducia, stimola ad una migliore prestazione lavorativa, getta le basi per un accrescimento della motivazione verso il lavoro e incoraggia l'assunzione di comportamenti attivi e propositivi.

Una relazione positiva e costruttiva tra tutor aziendale e apprendista permette a quest'ultimo di sentirsi ben accolto, accettato e rispettato, non solo come lavoratore ma anche e soprattutto come persona.

La percezione di una buona relazione stimola l'apprendista a vedere nell'impresa una risorsa efficace per soddisfare i propri bisogni professionali e personali. A questo proposito è utile rammentare che, soprattutto per un giovane, sviluppare nuove positive relazioni, sentirsi apprezzato per le proprie caratteristiche/competenze, e percepire che si sta andando in una direzione soddisfacente per sé e per gli altri, può addirittura (almeno entro certi limiti e in certe fasi) essere percepito come più importante rispetto ad elementi di rilievo quali la stabilità dell'impiego e la entità della retribuzione.

B. COMPETENZA TECNICO-PROFESSIONALE

Il tutor aziendale valorizza la propria competenza tecnico-professionale e utilizza la propria esperienza come riferimento prioritario per guidare e gestire il processo di inserimento dell'apprendista. Essere di esempio per l'apprendista, adottando modalità di rapporto e comportamenti coerenti con quanto definito nel percorso di apprendimento; e fare riferimento alla propria esperienza come modello e repertorio cui attingere suggerimenti interpretativi ed operativi: sono aspetti su cui fondare le modalità di relazione con il neo-inserito.

C. COMPETENZA COMUNICATIVA

Saper comunicare correttamente e con chiarezza i propri obiettivi, i propri pensieri, ed anche le proprie emozioni costituisce una risorsa importante nell'azione di accompagnamento dell'apprendista nel percorso di apprendimento. La comunicazione non si esaurisce nello scambio di informazioni, ma è un'esperienza e un processo di reciproco influenzamento che deve essere continuamente regolato e controllato. La consapevolezza di che 'cosa c'è in gioco' in questo processo può aiutare il tutor a identificare le modalità più opportune e utili nelle diverse fasi di inserimento in azienda. L'attenzione da parte del tutor alla comunicazione può consentire una maggiore comprensibilità delle informazioni date e una maggiore partecipazione dell'apprendista allo scambio, con effetti positivi sul senso di appartenenza e di inclusione nell'ambiente lavorativo. Ci limitiamo a rammentare che nello scambio comunicativo è rilevante fare attenzione all'aspetto verbale, ma anche e soprattutto a quello non verbale. L'aspetto verbale riguarda gli aspetti di significato razionale ed esplicito attribuito alle idee, ai contenuti, alle informazioni da scambiare (ad esempio, descrivere l'azienda, il tipo di lavoro, l'articolazione del percorso, ecc.). La comunicazione non verbale invece spesso aiuta a meglio comprendere il significato più ampio di quanto si vuol scambiare. La gestualità, il tatto, il contatto oculare, la postura, l'uso dello spazio interpersonale determinano, sul piano emotivo, il clima e il senso dell'intero processo di comunicazione. Ad esempio, un contenuto può essere meglio compreso in una conversazione amichevole, utilizzando una tonalità non alta, guardandosi reciprocamente, in un ambiente e in condizioni facilitanti l'ascolto, ecc.

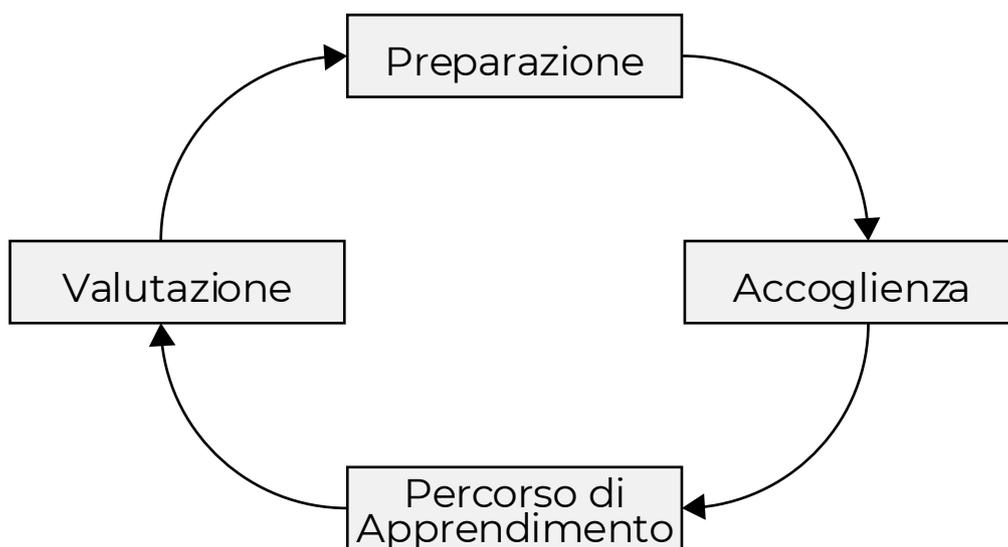
Nello schema che segue si specificano inoltre le esigenze implicite dell'apprendista e il sistema di comunicazione che dovrebbe essere tenuto in considerazione dal tutor aziendale. Tanto più il tutor riuscirà a rispondere alle domande implicite del neo-inserito o ne favorirà l'esplicitazione, tanto più lo scambio informativo sarà efficiente ed efficace.

LE DOMANDE IMPLICITE DELL'APPRENDISTA	IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE DEL TUTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Cosa facciamo qui? • Che cosa si vuole da me? • Dove mi colloco nel sistema? • Che ricompensa avrò se... • In quale grado corro rischi se comunico le mie idee e sentimenti? • Come sono trattato rispetto agli altri? • Come sto andando? 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza degli obiettivi • Chiarezza dei compiti e delle aspettative • Comprensione dei ruoli e funzioni degli altri • Vantaggi e svantaggi per la persona (motivazione) • Sostegno e incoraggiamento • Coerenza, regole del gioco, fiducia e credibilità • 'Valutazione': chiarezza dei criteri

LE FASI DELL'INSERIMENTO E DELL'APPRENDIMENTO IN AZIENDA

Come in parte anticipato, l'inserimento e l'accompagnamento iniziano con l'ideazione del percorso e con una preparazione del contesto aziendale che accoglierà la nuova risorsa; proseguono con l'accoglienza nei modi e nei tempi ipotizzati; si sviluppano con esperienze di apprendimento in azienda e vengono monitorati con modalità ricorrenti fino a che non si effettua una valutazione dei risultati per lo sviluppo.

Di seguito descriviamo sinteticamente le fasi che dovrebbero caratterizzare tutto il processo.



LA PREPARAZIONE

Indipendentemente da chi si occupi dell'avvio del percorso di inserimento (che sia l'imprenditore, l'amministrazione o l'ufficio risorse umane) sarebbe rilevante coinvolgere il tutor sin dalla fase preparatoria e progettuale. In generale conviene raccogliere e formalizzare con un certo anticipo le aspettative dell'azienda, del responsabile del settore e/o ufficio dove sarà inserita la nuova risorsa e dai colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il nuovo assunto. Anche una verifica informale, non strutturata, permetterà di crearsi una immagine articolata e realistica sui reali presupposti connessi all'inserimento. Farsi una idea sull'impatto che il nuovo inserimento potrà avere sul clima, sulla squadra, sul carico di lavoro, ecc. può inoltre essere utile per la progettazione di dettaglio del percorso di apprendimento sul lavoro.

Dopo aver raccolto idee, opinioni e attese, è opportuno identificare la gamma delle competenze e delle attività che dovranno caratterizzare il percorso di inserimento e apprendimento.

Le competenze possono esse considerate gli obiettivi del percorso di apprendimento e nel loro insieme possono anche prefigurare le componenti di una qualificazione professionale a cui fare eventualmente riferimento.

Come suggerito in altre parti di questa guida, la consultazione dei repertori istituzionali delle qualificazioni può risultare utile in questa fase di progettazione.

Si tratta quindi di stabilire gli obiettivi in termini di competenze da sviluppare-verificare, di quali attività l'apprendista neo-inserito dovrà svolgere, specificando le modalità (come), i colleghi (con chi), in che tempi (durata).

In questa fase progettuale il coinvolgimento e la condivisione con il tutor scolastico che predispone la parte del progetto relativa alla formazione esterna non solo sono auspicati, ma rappresentano un fattore essenziale di sviluppo dello specifico percorso di apprendimento, e contestualmente un fattore essenziale per il miglioramento partecipato e condiviso del sistema duale.

Azioni

- Raccogliere e formalizzare le aspettative dell'azienda e dai colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il nuovo assunto
- Identificare le competenze da sviluppare e le attività che il nuovo collega dovrà svolgere
- Progettare il percorso di apprendimento sul lavoro anche con il confronto con gli Istituti-Agenzie che rappresentano il sistema di istruzione e formazione professionale
- Verificare e/o predisporre l'ambiente (fisico, sociale e organizzativo) di lavoro

L'ACCOGLIENZA

Il primo impatto con la nuova situazione 'lascia il segno', ed è quindi molto importante e particolarmente significativo per il neo-assunto. La persona che entra in un nuovo ambiente e si relaziona con nuove persone tenderà a essere influenzata dal modo con cui viene accolta.

Una buona accoglienza orienta le modalità di porsi nei confronti del lavoro e dei nuovi colleghi e stimola comportamenti attivi e propositivi. L'accoglienza è prioritariamente focalizzata a fornire informazioni sul lavoro, sull'azienda e sul contesto operativo, e a raccogliere informazioni di dettaglio sull'apprendista. In particolare, dovranno essere fornite informazioni sulle caratteristiche dell'impresa (che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.) e sul reparto in cui il giovane verrà inserito (che cosa produce, che tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.). Saranno presentati i colleghi con cui avrà a che fare (mansioni, competenze, storia professionale) e i compiti che sarà progressivamente chiamato a svolgere, nonché le competenze che dovrà acquisire e risultati di cui dovrà rispondere. E' opportuno inoltre esplicitare il percorso di apprendimento e le forme dell'aiuto che potrà ricevere dal tutor durante il proprio inserimento.

Per quanto riguarda la raccolta diretta di informazioni dall'apprendista, può essere utile effettuare una ricostruzione dell'esperienza e un'eventuale verifica delle competenze in ingresso, oltre che una verifica dell'immagine dell'azienda che ha finora maturato, nonché delle attività da svolgere e delle sue aspettative.

In pratica in accoglienza il tutor aziendale potrebbe fornire al neo-inserito una breve descrizione di sé, illustrando il proprio ruolo in azienda e specificando cosa farà come tutor e quale disponibilità potrà assicurare durante il percorso di inserimento e apprendimento. Qualora l'apprendista lavorasse con altri colleghi oltre che con il tutor aziendale, sarà opportuno presentare anche questi ultimi al nuovo arrivato.

Dopo le presentazioni è rilevante spiegare e descrivere all'apprendista con chiarezza il ruolo, le attività e le aspettative dell'azienda (a breve, a medio ed eventualmente anche a lungo termine). L'illustrazione del percorso che il tutor e/o l'azienda hanno predisposto in fase preparatoria può costituire una modalità che facilita la condivisione e la comprensione delle diverse tappe del processo di apprendimento individuate e proposte dall'azienda.

Azioni

- Presentarsi descrivendo ruolo, responsabilità e attività
- Presentare l'azienda
- Descrivere, consuetudini, regole e buone pratiche
- Spiegare all'apprendista il suo ruolo e cosa ci si aspetta da lui
- Illustrare il percorso di apprendimento
- Svolgere una ricognizione in azienda
- Presentare i colleghi

L'APPRENDIMENTO

Nella fase di preparazione è stato definito il percorso di apprendimento nel contesto di lavoro, che si ritiene opportuno proporre al neo-inserito. Tale percorso è stato già presentato in fase di accoglienza, ma si ritiene che sia utile riprenderlo in modo ricorrente come una sorta di mappa di riferimento per ricordare, sia all'apprendista che al tutor aziendale, a quale punto si è rispetto al percorso complessivo progettato e alla meta da raggiungere.

Il percorso di apprendimento può essere quindi descritto come una sequenza di attività da svolgere individualmente con la supervisione del tutor o di altri colleghi. Il tutor aziendale dovrà illustrare in modo semplice e comprensibile come svolgere correttamente ciascuna attività. Appare utile soffermarsi più volte nella illustrazione dell'attività, verificando che il neo inserito, specialmente se alla prima esperienza, abbia compreso bene cosa deve essere fatto, in che modo, con quali tempi e con quali attenzioni. Conviene non limitarsi ad una comunicazione verbale (scritta o telefonica), ma è essenziale presentarla e svolgerla direttamente in presenza, sottolineando i passaggi che si ritengono più rilevanti o critici. Durante le prime attività svolte del neo-inserito, il tutor aziendale dovrà essere presente, al suo fianco, monitorando il lavoro e fornendo un supporto allo svolgimento dell'attività.

Una forma 'tradizionale' di organizzazione delle attività pratiche può essere riassunta dalla sequenza 'dire - fare- far fare'.

- Dire. Il tutor fornisce le informazioni importanti, spiega le operazioni che occorre compiere per realizzare un certo tipo di lavoro con i consueti metodi e supporti, come ad esempio tabelloni e slides, diagrammi di flusso delle operazioni che si devono compiere.
- Fare. Successivamente, il tutor passa a dimostrare concretamente l'operazione stessa, in modo da associare alle parole anche le azioni collegate. Questa fase è importante e viene di solito eseguita in modo accurato (il tutor compie lentamente le operazioni che sta insegnando, accompagnandole con un commento esplicativo che si ricollega a quanto anticipato in precedenza).
- Far fare. Dopo che l'apprendista ha capito di cosa si tratta, e dopo che ha visto 'come si fa', giunge per lui il momento di cimentarsi direttamente nella esecuzione concreta del nuovo compito.

Specialmente nel primo periodo di apprendimento è importante fornire consigli e indicazioni pratiche per lo svolgimento corretto dei compiti assegnati. Va da sé che tanto più sarà presente una supervisione nelle prime fasi del percorso, tanto prima l'apprendista potrà acquisire padronanza della situazione.

Durante lo sviluppo dell'esperienza di apprendimento è rilevante monitorare giorno dopo giorno l'andamento del percorso e dell'apprendista, non solo in riferimento alle prestazioni, ma anche alle modalità di relazione con i colleghi, al rapporto con l'ambiente, al sistema di attese confermate o modificate dall'azione, ecc.

Azioni

- Spiegare e dare consigli e indicazioni utili per lo svolgimento delle attività
- Mostrare 'come si fa' il lavoro
- Verificare se l'apprendista ha capito lo scopo ed il senso della metodologia di lavoro.
- Correggere e spiegare le ragioni dell'errore.
- Supportare e incoraggiare l'apprendista quando è in difficoltà

LA VALUTAZIONE

La valutazione può essere considerata una sorta di bilancio complessivo dei risultati del progetto di apprendistato. Il tutor aziendale e gli altri partner del progetto di inserimento e apprendimento hanno la responsabilità di valutare se gli obiettivi e le aspettative iniziali sono state soddisfatte, e se è opportuno apportare modifiche al progetto.

Si è già detto che il percorso di apprendimento nel contesto di lavoro si avvia definendo le competenze tecnico-professionali considerate rilevanti per il lavoro e/o per la qualifica professionale, organizzando e strutturando per quanto possibile gli spazi, le situazioni e i tempi di lavoro. Le competenze tecnico-professionali, identificate con altri interlocutori coinvolti in fase di preparazione del percorso, rappresentano gli obiettivi prioritari della valutazione durante lo svolgimento e al termine dell'esperienza di apprendimento nel contesto di lavoro. Riteniamo tuttavia utile rammentare che un apprendimento realizzato in situazioni di lavoro concrete richiede un approccio che considera rilevante anche lo sviluppo nel neo-assunto di capacità di autovalutazione. Lo sviluppo di tale capacità è soprattutto mediato dalla modalità comunicativa e relazionale adottata dal tutor che crea le condizioni e le occasioni di confronto sulle prestazioni, fornendo utili feedback, anche per riflettere sulla globalità dell'esperienza in atto.

In generale quindi la finalità della valutazione, oltre alla verifica di quanto acquisito in termini di conoscenze e competenze tecniche del neo-assunto (l'apprendista 'duale'), riguarda anche la verifica di quanto l'esperienza di lavoro abbia generato una migliore comprensione di sé e delle proprie prospettive di sviluppo; e di quanto l'investimento effettuato dall'azienda (ed anche dall'apprendista) abbia prodotto quanto desiderato e atteso.

Azioni

- Valutare se gli obiettivi iniziali erano effettivamente concreti e raggiungibili
- Valutare se il progetto e le aspettative iniziali sono state soddisfatte
- Verificare se è necessario fare correzioni rispetto al progetto iniziale per esperienze future

LA PREPARAZIONE

COSA FARE PRIMA DELL'ARRIVO
DELL'APPRENDISTA

Definizione

È il primo passo utile alla predisposizione dell'ambiente fisico, sociale e organizzativo, fondamentale al fine di facilitare l'accoglienza, l'integrazione in azienda e l'apprendimento sul lavoro.

Azioni

- Raccogliere e formalizzare le aspettative dell'azienda e dei colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il nuovo assunto
- Identificare le competenze da sviluppare e le attività che il nuovo collega dovrà svolgere
- Progettare il percorso di apprendimento sul lavoro anche con il confronto con gli Istituti-Agenzie che rappresentano il sistema di istruzione e formazione professionale
- Verificare e/o predisporre l'ambiente (fisico, sociale e organizzativo) di lavoro

STABILIRE RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER

- Identificare con il tutor scolastico i punti del piano formativo che rappresenteranno la base dell'esperienza in azienda
- Predisporre incontri periodici con il tutor scolastico e l'apprendista, in modo da poter anche adeguare il piano formativo in itinere
- Identificare e coinvolgere gli altri lavoratori che supporteranno l'apprendista, e definire il loro ruolo

PROGETTARE IL PERCORSO FORMATIVO

- Co-progettare con il tutor scolastico di riferimento il 'piano formativo individuale', la 'scheda di valutazione personale' e il 'dossier individuale' dell'apprendista
- Individuare i risultati di apprendimento in termini di competenze, criteri e modalità di valutazione
- Definire in quali attività sarà impegnata l'azienda durante il periodo di apprendistato
- Chiarire a quali attività e in che modo l'apprendista potrà operativamente contribuire

PREPARARE L'INCONTRO CON L'APPRENDISTA

- Riorganizzare e sintetizzare le principali informazioni disponibili sull'azienda (storia, mission, valori, obiettivi...)
- Preparare una descrizione del ruolo che verrà assegnato all'apprendista, con particolare attenzione agli obiettivi e il piano delle attività
- Predisporre un 'welcome kit' contenente materiale informativo per l'apprendista

L'ACCOGLIENZA

COSA FARE IL PRIMO GIORNO
DI LAVORO DELL'APPRENDISTA

Definizione

Consiste nell'aiutare gli apprendisti ad acquisire familiarità verso i compiti assegnati e le richieste legate al loro nuovo ruolo e al nuovo contesto.

Un inserimento efficace può produrre benefici in termini di motivazione e prestazione lavorativa.

Azioni

- Presentarsi descrivendo ruolo, responsabilità e attività
- Presentare l'azienda
- Descrivere consuetudini, regole e buone pratiche
- Spiegare all'apprendista il suo ruolo e cosa ci si aspetta da lui
- Illustrare il percorso di apprendimento
- Aiutare l'apprendista a prendere visione del nuovo contesto (spazi, persone, attrezzature)
- Presentare i colleghi

INCONTRARE L'APPRENDISTA

- Accogliere l'apprendista presentandosi facendo riferimento al proprio ruolo e alle attività
- Esporre la mission dell'organizzazione, i valori che guidano l'azienda e condividere i principali obiettivi organizzativi
- Descrivere all'apprendista il percorso di apprendimento, le attività che dovrà svolgere e i criteri di valutazione
- Accertarsi che siano chiare all'apprendista le sue responsabilità, ma anche le risorse su cui potrà contare
- Raccogliere informazioni sull'esperienza pregressa dell'apprendista per trarne indicazioni sulla base delle quali adattare il percorso di apprendimento

ILLUSTRARE IL PERCORSO DI APPRENDIMENTO E I CRITERI DI VALUTAZIONE

- Chiarire il ruolo dell'apprendista, i suoi obiettivi e il piano delle attività lavorative-formative a lui dedicato
- Illustrare gli obiettivi e condividere gli impegni futuri (es: condividere il calendario delle attività)
- Chiedere all'apprendista se necessita di ulteriori informazioni sull'azienda e sul lavoro
- Proporre all'apprendista di ricostruire sinteticamente ogni giorno le principali osservazioni sulla propria esperienza (es. 'diario di bordo')

SVOLGERE UNA RICOGNIZIONE IN AZIENDA

- Accompagnare l'apprendista in una breve ricognizione della sede aziendale per fornirgli informazioni 'visive' sulle attività che dovrà svolgere
- Presentare all'apprendista i suoi punti di riferimento e i colleghi

L'APPRENDIMENTO

COSA FARE PER FACILITARE
L'APPRENDIMENTO

Definizione

È il processo psico-sociale mediante il quale l'apprendista acquisisce nuove conoscenze e sviluppa competenze tecnico-professionali e trasversali attraverso l'azione, la riflessione e la sperimentazione.

Azioni

- Spiegare e dare consigli e indicazioni utili per lo svolgimento delle attività
- Mostrare 'come si fa' il lavoro
- Verificare se l'apprendista ha compreso lo scopo ed il senso della metodologia di lavoro
- Nel caso di errore, ricostruirne le ragioni e proporre una correzione
- Supportare e incoraggiare l'apprendista nei momenti di difficoltà

SPIEGARE E DARE CONSIGLI

- Mostrare all'apprendista le nuove attività che gli sono state assegnate, svolte da un esperto
- Spiegare all'apprendista che cosa dipende dal suo lavoro (conseguenze, risultati)
- Mostrare l'insieme dei processi aziendali nei quali si inserisce anche l'attività dell'apprendista, così che egli ne possa avere completa consapevolezza
- Accertarsi che siano chiare all'apprendista le sue responsabilità, e le risorse su cui potrà contare

COINVOLGERE L'APPRENDISTA

- Inserire l'apprendista in gruppi di lavoro (teamwork)
- Facilitare la relazione tra l'apprendista e gli altri membri del gruppo
- Coinvolgere l'apprendista anche in momenti informali (ad esempio, pausa caffè, pausa pranzo, ecc.)
- Far partecipare, quando possibile, l'apprendista agli 'eventi' professionali (formazione, riunioni, ecc.) programmati dall'organizzazione

STIMOLARE L'APPRENDIMENTO

- Permettere all'apprendista di decidere alcuni aspetti dei compiti che deve svolgere (es. sequenza temporale; organizzazione operativa; ecc.)
- Delegare all'apprendista alcune attività
- Affiancare l'apprendista anche ad altri esperti
- Stimolare l'apprendista a offrire soluzioni diverse da quelle più note e/o praticate
- Far sperimentare all'apprendista tipi di attività diversi, per permettergli di capire quali sono quelle che predilige
- Non affidare all'apprendista solo compiti meramente esecutivi e di basso profilo per periodi prolungati

L'APPRENDIMENTO

COSA FARE PER FACILITARE
L'APPRENDIMENTO

2

Definizione

Il tutor accompagna l'apprendista nel percorso di sviluppo delle competenze e di sostegno al processo di crescita personale e professionale

Azioni

- Spiegare e dare consigli e indicazioni utili per lo svolgimento delle attività
- Mostrare 'come si fa' il lavoro
- Verificare se l'apprendista ha compreso lo scopo ed il senso della metodologia di lavoro
- Nel caso di errore, ricostruirne le ragioni e proporre una correzione
- Supportare e incoraggiare l'apprendista nei momenti di difficoltà

STABILIRE UN RAPPORTO CON L'APPRENDISTA

- Tenere in considerazione che la prima esperienza lavorativa può generare un particolare livello di ansia
- Cercare di comprendere gli obiettivi dell'apprendista e la loro diversa natura
- Fornire suggerimenti, indicazioni e istruzioni, non ordini (essere autorevoli, non autoritari)
- Non sostituirsi all'apprendista (ma supportare la sua riflessione)
- Ritagliarsi momenti quotidiani per parlare con l'apprendista
- Valorizzare i 'successi' lavorativi dell'apprendista
- Durante le eventuali fasi critiche di produzione (es. picchi di domanda) assegnare all'apprendista le attività che ha dimostrato di padroneggiare meglio (così da poter affrontare le attività per lui più problematiche nei momenti di maggiore serenità)

GESTIRE GLI ERRORI E DARE IL FEEDBACK

- Dedicare tempo alla spiegazione dei 'perché', anche per evitare chiusura da parte dell'apprendista
- Quando si verifica un errore, parlarne con l'apprendista prima possibile
- Attendere, prima di intervenire, per analizzare come l'apprendista gestisce la situazione
- Stabilire momenti di de-briefing (formali o informali) in cui analizzare eventuali criticità e/o errori, e definire un piano d'azione per affrontarle o per correggerli
- Coinvolgere il tutor scolastico nel monitoraggio del percorso ed eventualmente adeguare il piano formativo in itinere
- Raccogliere le informazioni necessarie per la valutazione intermedia e finale

LA VALUTAZIONE

COSA FARE PER GESTIRE LA VALUTAZIONE
DELL'APPRENDISTA

Definizione

Consiste nel fornire un insieme strutturato di informazioni all'apprendista, che permettano a questo ultimo di vedersi riconosciuti i propri progressi e di comprendere le proprie carenze e le proprie esigenze di miglioramento.

È opportuno informare l'apprendista all'inizio del suo inserimento su perchè, cosa, come e quando sarà valutato, in modo che possa orientare al meglio i propri comportamenti.

Azioni

- Valutare se gli obiettivi iniziali erano effettivamente concreti e raggiungibili
- Valutare se il progetto e le aspettative iniziali sono state soddisfatte
- Verificare se è necessario fare correzioni rispetto al progetto iniziale per esperienze future

PREPARARE LA VALUTAZIONE FINALE

- Predisporre un incontro formale di valutazione
- Riprendere gli obiettivi previsti dal piano formativo e rileggerli con l'apprendista
- Attestare i successi raggiunti dall'apprendista ed esporli in un evento/colloquio finale
- Concentrarsi sul risultato/prodotto finale, esplicitando le competenze necessarie per raggiungerlo

SVOLGERE LA VALUTAZIONE FINALE

- Valutare le conoscenze, abilità e competenze acquisite dall'apprendista
- Redigere la 'scheda di valutazione personale' e il 'dossier individuale'
- Condividere la proposta di valutazione con il tutor scolastico