

6 Modulo 6: ACCOMPAGNAMENTO E SOSTEGNO DELL'APPRENDISTA

MODULO 6: ACCOMPAGNAMENTO E SOSTEGNO DELL'APPRENDISTA		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista La comunicazione La gestione del colloquio	Conoscere gli strumenti per instaurare una buona relazione con l'apprendista	Scheda 6.1: Mi preparo al colloquio di <i>tutorship</i>
Il ruolo della relazione ai fini dell'apprendimento	Saper utilizzare la relazione in maniera costruttiva per facilitare l'apprendimento dell'apprendista	Scheda 6.2: Osserviamo il colloquio di <i>tutorship</i> Scheda 6.3: La valutazione dello stile comunicativo
Sostegno al coinvolgimento e alla motivazione dell'apprendista	Acquisire le competenze necessarie a motivare e sostenere l'apprendista	Scheda 6.4: Come aiuto l'Apprendista a sviluppare le capacità fondamentali
Utilizzare modalità di comunicazione efficaci	Curare in maniera efficace la relazione con l'apprendista	Scheda 6.5: Apprendere dalle riflessioni sui comportamenti attuati
Gestire le situazioni problematiche Gestire periodici colloqui con l'apprendista	Saper gestire le problematiche connesse alla relazione tra tutor e apprendista	Scheda 6.6: La gestione delle obiezioni Scheda 6.7: La negoziazione Scheda 6.8: Gestione delle situazioni problematiche Scheda 6.9: <i>Feedback</i> sulle competenze Scheda 6.10: Il cambiamento delle reazioni Scheda 6.11: <i>Problem Solving</i>

6.1 Contenuti

Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista

Gli interventi formativi specifici rivolti ai tutor aziendali devono anche essere l'occasione per potenziare e prendere consapevolezza delle competenze relazio-

nali necessarie a ricoprire un ruolo così importante. Infatti le funzioni che il tutor deve svolgere saranno diverse non solo a seconda dei differenti contesti aziendali, ma anche delle caratteristiche del giovane, che arriva in azienda con un bagaglio di esperienze, personali e professionali, di aspettative e timori, che influenzano la motivazione e gli esiti del percorso formativo e lavorativo che sta per intraprendere. L'intervento formativo in favore del tutor aziendale è utile inoltre per sviluppare doti comunicative e didattiche verso i neo assunti ed acquisire accanto alle capacità professionali, a volte anche molto specialistiche, che già possiede competenze relazionali ugualmente necessarie.

Le conoscenze e competenze acquisite durante gli anni di lavoro e il bagaglio di "saper essere e saper fare" posseduto dal dipendente individuato dall'azienda come tutor per la formazione del neo assunto, non sempre bastano ad esplicitare il compito affidatogli. È indispensabile che, oltre a conoscere dettagliatamente le attività del settore di riferimento, il tutor acquisisca conoscenze e competenze che possano favorire l'instaurarsi di una buona ed assertiva relazione, al fine di attivare un vero e proprio processo di sviluppo professionale. In particolare è necessario che egli sappia:

- curare in maniera efficace la relazione con l'apprendista;
- utilizzare modalità di comunicazione partecipative;
- sostenere la motivazione dell'apprendista;
- gestire le situazioni problematiche.

Il ruolo della relazione ai fini dell'apprendimento

Per inserire efficacemente in azienda l'apprendista, accompagnarlo durante tutto il percorso lavorativo, motivarlo all'apprendimento e aiutarlo a superare i momenti più difficili, è indispensabile creare fin dall'inizio una positiva e autentica relazione con il giovane.

La capacità del tutor di stabilire e mantenere una relazione interpersonale aperta e trasparente con l'apprendista, a partire dalla sua accoglienza sul luogo di lavoro, costituisce un presupposto indispensabile per coinvolgerlo in un progetto di sviluppo professionale.

È molto importante che tra tutor e apprendista si crei un rapporto di fiducia e di stima che si costruisca e consolidi giorno per giorno grazie ad un dialogo diretto e personale e alla condivisione di attività lavorative. Il neo-assunto deve contare sul fatto che vi sia all'interno dell'azienda una persona di cui si possa fidare, pronta non solo ad ascoltarlo, a dargli dei consigli, a incoraggiarlo ma anche a rivolgergli critiche costruttive e a correggerlo. 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. Il tutor deve:

- mostrare un interesse reale nei confronti del nuovo lavoratore;

- essere capace di aiutare il giovane a "sentirsi parte" del nuovo gruppo in cui è appena entrato.

Attraverso un atteggiamento empatico diventa così possibile comprendere i comportamenti del giovane e rispondere soddisfacendone i bisogni specifici, sostenendo la persona eventualmente in difficoltà e, allo stesso tempo, creando un clima di fiducia.

Per evitare che si creino delle difficoltà di comunicazione che possono ostacolare il processo di inserimento e di formazione dell'apprendista è importante stare molto attenti alla modalità di relazione utilizzata, evitando atteggiamenti eccessivamente "direttivi" e stimolando la riflessione, affinché impari consapevolmente ad analizzare attentamente la situazione in cui si trova ed i problemi che deve affrontare, per poi valutare adeguatamente le diverse possibilità di azione e scegliere la più adeguata (vedi **Scheda 6.1**).

Sostegno al coinvolgimento e alla motivazione dell'apprendista

L'inserimento in azienda è un processo formativo finalizzato a sviluppare la **motivazione** e le competenze necessarie al giovane per fornire le prestazioni richieste. La presenza di persone motivate e competenti, integrate positivamente con il resto dell'organizzazione aziendale, concorre ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il continuo miglioramento della qualità del processo produttivo. Per l'impresa è importante aiutare l'apprendista ad acquisire consapevolezza degli obiettivi professionali che intende raggiungere, favorendo e sostenendo la sua motivazione ad impegnarsi nei compiti che gli vengono affidati. 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, deve essere motivato ad impegnarsi e ad affrontare la fatica necessaria per apprendere nuove conoscenze e capacità (vedi **Scheda 6.4**). Il tutor deve mostrare una immediata disponibilità a "mettersi in gioco" e a condividere la propria esperienza con l'apprendista per favorire la relazione con il giovane.

Utilizzare modalità di comunicazione efficaci

Per lo svolgimento di tutte le funzioni che vengono richieste ai tutor, oltre ad un'accurata preparazione tecnico-professionale, normalmente posseduta da chi svolge tale ruolo, è necessario avere competenze comunicative che diventano la prerogativa fondamentale per la creazione di una buona interazione. Il tutor deve essere sempre pronto a ricevere i segnali trasmessi, a volte in modo confuso, dai neo assunti, a interpretare comportamenti e reazioni, e ad aiutare il giovane a prendere coscienza di quello che gli sta avvenendo, mettendolo in condizione di riflettere, capire e parlare.

La capacità di **ascolto attivo** è fondamentale per incoraggiare il neo-assunto ad aprirsi e stimolarlo nel suo cammino di scoperta e di conoscenza di sé; offre la

possibilità di osservare in modo approfondito le reazioni e i comportamenti del giovane e costituisce un'efficace modalità di sostegno affettivo (vedi **Scheda 6.2**). Bisogna porre particolare attenzione 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;
- **come ci si comporta:** 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 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 inoltre, 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.

Gestire le situazioni problematiche

Nella relazione con l'apprendista possono nascere **problemi** di comunicazione e di relazione. È possibile che, in base alle caratteristiche personali e ai diversi passaggi del percorso di apprendimento, a fronte delle prime difficoltà e situazioni non previste, ci siano cadute di impegno o atteggiamenti "aggressivi" nei confronti del tutor. Tali criticità potrebbero scaturire da svariate e diverse motivazioni. Oltre a quelle che potrebbero derivare da caratteristiche personali, soggettive e individuali (difficoltà caratteriali, problematiche familiari, ecc.), ve ne sono altre legate a una fase di cambiamento importante, quale è il passaggio da studente a lavoratore (inserimento in un nuovo contesto, non riconoscimento in azienda, re-inserimento in un percorso di apprendimento).

Per favorire il superamento delle eventuali crisi e la possibilità di trovare insieme il modo per affrontare i problemi è importante:

- evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi che possono favorire un irrigidimento e far diminuire la determinazione ad impegnarsi per riuscire nel lavoro;
- mostrare attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane, ragionando insieme su come organizzare al meglio le future attività per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci si ripromette di raggiungere insieme;

- non irrigidirsi e alimentare una reciproca diffidenza, ciò porterebbe a difficoltà di comunicazione sempre più grandi, ma 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 a mantenere un dialogo sulle cose concrete;
- mettersi nei panni dell'apprendista, cercare di capire che cosa c'è dietro certi modi di fare, prendendo in seria considerazione le domande e le osservazioni del giovane, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili (vedi **Scheda 6.3**).

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.

Gestire periodici colloqui con l'apprendista

Per valutare insieme come sta andando il percorso di apprendimento, analizzare le difficoltà che emergono via via, stabilire il modo più opportuno per affrontarle e tenere alta la motivazione dell'apprendista ad impegnarsi a livello lavorativo, è necessario pianificare colloqui periodici con l'apprendista. Oltre a favorire il dialogo, il confronto e l'ascolto, i colloqui rappresentano un momento per l'apprendista per chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie attese, ma anche manifestare le difficoltà incontrate e che si immagina di incontrare.

I colloqui dovrebbero sempre essere **programmati** per raggiungere specifici obiettivi (accogliere l'apprendista, condividere il piano di attività, verificare i risultati, stabilire come superare le difficoltà, assegnare nuovi compiti, ecc.) e svolgersi in situazioni che favoriscono la costruzione della relazione interpersonale, (possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotti).

NOTA PER IL FORMATORE

Le schede e le esercitazioni proposte nel presente Modulo hanno l'obiettivo di attivare una riflessione sugli aspetti fondamentali per la buona riuscita di un colloquio (preparazione del colloquio, stile comunicativo, gestione delle obiezioni o di situazioni problematiche ecc.). Gli strumenti proposti sono numerosi. La scelta di quali usare e come dipende dai singoli contesti aziendali e dalla più o meno facile applicabilità nelle specifiche situazioni (realtà molto strutturate, o piccole imprese). Alcune schede presuppongono anche una esperienza concreta di *tutorship* aziendale. Sarà cura del formatore decidere se è funzionale o meno, anche in base a come ha strutturato il percorso formativo, alla composizione dell'aula, ecc., utilizzarli in maniera operativa. Inoltre, data l'importanza del colloquio in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, si è ritenuto di dare spazio ad uno specifico approfondimento sul tema (vedi *Sezione II - Scheda 1 - Il Colloquio*).