



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości



Consulenti del lavoro/professionisti coinvolti in programmi di apprendistato

Programma d'azione pratica pilota e Guida all'apprendimento autodiretto



MASTER – Make apprenticeship attractive in European SMEs

Uscita intellettuale n. 5

Progetto Erasmus+ – n° 2019 I-RO01-KA202-063055



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Nota metodologica

Il contratto di apprendistato è considerato il canale privilegiato di accesso al mercato del lavoro, quale strumento finalizzato alla formazione e all'inserimento lavorativo dei giovani.

Questa guida è il prodotto dell'attività di ricerca-intervento svolta nell'ambito del progetto Erasmus MASTERS, finanziato dalla Commissione Europea ¹. Nello specifico, in IO5 sono stati condotti workshop a livello nazionale nei paesi partner del progetto per sperimentare e sperimentare metodologie formative per coloro che operano come consulenti del lavoro e consulenti di percorsi di apprendistato nelle PMI.

Il progetto ha implementato e finalizzato un programma d'azione per l'attuazione della sperimentazione pilota della piattaforma formativa [MOOC](#) - Sviluppo del Programma Curriculum per i Consulenti del Lavoro/Professionisti (settore pubblico e privato) coinvolti in programmi di apprendistato.

Il test pilota ha coinvolto:

- 30 consulenti/professionisti/operatori del mercato del lavoro del settore pubblico o privato (8/9 operatori per paese partner);
- 10 apprendisti e persone in cerca di lavoro per paese;
- 8 tutor aziendali per Paese, selezionati tra coloro che hanno partecipato alla sperimentazione di IO2 - Sviluppo Programma Curriculum per tutor aziendali (PMI) coinvolti in programmi di apprendistato;

Fase 1. Allineamento delle competenze

Questa fase è stata organizzata in 3 sessioni. La prima e la seconda sessione si sono concentrate sulla presentazione del corso e sui relativi strumenti (Resource Pack/Toolkit).

Prima di ogni sessione, i partecipanti hanno svolto un test di autovalutazione delle proprie conoscenze e abilità.

1. 1a sessione – workshop incentrato sulla presentazione dei moduli I e II (il concetto di progetto; l'organizzazione del corso e le sue attività; i vantaggi connessi all'adozione della metodologia del Master).
2. 2a sessione – workshop incentrato sui moduli III e IV (il concetto di progetto; l'organizzazione del corso e le sue attività; i vantaggi connessi all'adozione della metodologia del Master).
3. 3a sessione – incentrata sulla valutazione del corso per evidenziare eventuali azioni di miglioramento. La terza sessione consisterà in una sessione di brainstorming, guidata da una persona di riferimento di un'organizzazione partner. Ogni brainstorming porta all'elaborazione di un'analisi SWOT per ciascun modulo, scritta da ciascun partecipante, e una analisi SWOT

¹ Per informazioni sul progetto: <https://masters.erasmus.site/>.

complessiva sull'intero percorso formativo (sintesi delle diverse idee emerse dai diversi moduli), redatta dal facilitatore al termine del l'evento.



Figura 1 Risultati compilati delle analisi SWOT effettuate durante i workshop MASTERS con i consulenti del lavoro.

Fase 2 – Test

Durante la seconda fase, uno/due partecipanti selezionati tra coloro che hanno partecipato alla prima fase gestiscono un gruppo di lavoro in presenza o online con 10 apprendisti e/o in cerca di lavoro. L'obiettivo del gruppo di lavoro è stato quello di consentire al formatore di mettere in pratica ciò che ha appreso attraverso il Modulo 2 e di implementare alcune delle attività suggerite nel Modulo.

Fase 3 – Gruppo di lavoro per l'alleanza WBL

Questa fase è consistita in un gruppo di lavoro gestito da uno/due dei consulenti del lavoro formati con 8 tutor aziendali che hanno partecipato alle attività pilota di IO2. L'obiettivo del gruppo di lavoro è quello di consentire al formatore di mettere in pratica quanto appreso attraverso il Modulo 3 e di implementare alcune delle attività suggerite nel corso. Saranno inoltre organizzate sessioni specifiche per rivedere i Moduli I e IV. Al termine di questa fase, a tutti i partecipanti ai gruppi di lavoro è stato chiesto di partecipare a sessioni di brainstorming che sono state poi utilizzate per indagare il livello di soddisfazione dei partecipanti, il loro coinvolgimento e l'apprendimento acquisito. In secondo luogo, questa fase mirava a valutare il livello di apprendimento e comprensione dei partecipanti sugli argomenti e le attività proposte e la capacità di applicarlo nella propria attività lavorativa.

L' *Introduzione* spiegherà come questa Guida all'apprendimento autodiretto integri e integri gli altri prodotti del progetto.

INDICE

Nota metodologica	1
INDICE	4
introduzione	7
Struttura della Guida	8
Sezione 1: Introduzione e Benvenuto	11
1.1 Contenuti	11
Presentazione dei partecipanti	11
Aspettative, motivazioni e regole	11
Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del corso	12
1.2 Fogli di lavoro	13
Foglio di lavoro 1.1 - Presentati al gruppo	13
Scheda di lavoro 1. 2 - Dall'attività formativa mi aspetto questi risultati	14
Sezione 2: Le funzioni del Consulente del Lavoro	15
2.1 Contenuti	15
L'accoglienza dell'apprendista	16
La Progettazione del percorso formativo nell'impresa	17
Il coaching e la gestione dell'apprendista	18
La Gestione dei rapporti con soggetti esterni all'azienda	20
La valutazione dell'apprendimento	20
2.2 Fogli di lavoro	21
Foglio di lavoro 2.1 – Formato di un patto formativo (apprendista/consulente)	21
Scheda di lavoro 2.2 - Modulo di autovalutazione dell'apprendista	21
Scheda di lavoro 2. 3 – Il ruolo del consulente nell'apprendistato	23
Scheda di lavoro 2. 4 – La nostra organizzazione	25
Sezione 3: Progettazione del piano di formazione dell'apprendistato	26
3.1 Contenuti	26
La progettazione e realizzazione del percorso formativo aziendale	26
La progettazione del piano formativo	28
3.2 Fogli di lavoro	31
Foglio di lavoro 3.1 – Formato di un Piano Formativo Individuale	31
Foglio di lavoro 3.2 – Foglio di registrazione delle abilità di ingresso dell'apprendista	31
Foglio di lavoro 3. 3 – Foglio di pianificazione delle attività	32

Scheda di lavoro 3. 4 – Analisi delle attività lavorative in termini di competenze	33
Sezione 4: Gestione del piano di formazione dell'apprendista	35
4.1 Contenuti	35
Il consulente del lavoro come facilitatore dell'apprendimento	35
Organizzazione e conduzione del corso di formazione.....	36
4.2 Schede di lavoro	38
Scheda di lavoro 4.1 - Piano di intervento per lo sviluppo delle attività dell'apprendista	38
Foglio di lavoro 4.2 - Sequenza logico-operativa per la formazione.....	39
Foglio di lavoro 4.3 - Foglio di registrazione delle attività di formazione	40
Sezione 5: Accompagnare e supportare l'apprendista	41
5.1 Contenuti	41
Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista	41
Il ruolo della relazione nell'apprendimento	42
Supportare il coinvolgimento e la motivazione dell'apprendista	43
Utilizzare modalità di comunicazione efficaci	43
Gestire situazioni problematiche	44
Gestire colloqui periodici con l'apprendista	45
5.2 Fogli di lavoro	46
Foglio di lavoro 5.1 – Prepararsi per il colloquio con l'apprendista	46
Foglio di lavoro 5. 2 – Osservare il colloquio di consulenza	47
Scheda di lavoro 5. 3 – La valutazione della comunicazione.....	48
Foglio di lavoro 5.4 – Come posso aiutare l'apprendista a sviluppare le abilità fondamentali	48
Scheda di lavoro 5. 5 – Imparare dalle riflessioni sui comportamenti messi in atto.....	49
Foglio di lavoro 5.6 – La gestione delle obiezioni	49
Foglio di lavoro 5 .7 – Feedback sulle competenze.....	50
Sezione 6: Il rapporto con gli attori esterni	51
6.1 Contenuti.....	51
Stakeholder che interagiscono nella formazione dell'apprendista.....	51
Il rapporto con gli altri nell'impresa	52
Il rapporto con la scuola/istituto di formazione.....	52
Sezione 7: Valutazione del percorso formativo	54
7.1 Contenuti.....	54
Per valutare ciò che l'apprendista impara.....	54

Fasi di valutazione	55
La registrazione della formazione	57
La certificazione della formazione	58
7.2 Fogli di lavoro.....	59
Scheda 7.1 – Scheda di valutazione delle competenze di ingresso	59
Scheda 7.2 - Scheda di monitoraggio dello sviluppo delle competenze dell'apprendista.....	59
Foglio 7.3 – Cartella di lavoro.....	61
Foglio 7.4 – Foglio di monitoraggio	62
Scheda 7.5 – Modulo di iscrizione alla formazione.....	64
Scheda 7.6 – Modulo Attestazione di Competenza	64
Schede informative per consulenti del lavoro	66
RIQUADRO 1. L'INTERVISTA.....	66
RIQUADRO 2. COMUNICAZIONE	71
RIQUADRO 3. VALUTAZIONE.....	73
APPENDICI. I RAPPORTI NAZIONALI DEL PILOTAGGIO	0

Introduzione

Il seguente documento, sotto forma di Guida Autodiretta all'Apprendimento, dovrebbe fornire sia un contributo alla progettazione e realizzazione di percorsi formativi rivolti a consulenti/professionisti del lavoro (accompagnati dal [MOOC MASTERS](#)) sia, più in generale, un supporto per il governo del processo di collocamento e formazione svolto in una situazione di lavoro. Si propone inoltre come guida alla funzione di business mentor o business referrer per coloro che ricoprono il ruolo di business advisor come strumento di accompagnamento per esercitare il ruolo di business mentor.

La Guida intende offrire una proposta per la progettazione di un intervento formativo volto a fornire concetti, contenuti, modalità e strumenti per esercitare efficacemente la funzione di counselling per gli apprendisti in azienda, ma anche spunti e riferimenti per chi opera un servizio di accompagnamento alle imprese. Pertanto, può essere di supporto ai formatori che gestiscono i corsi di apprendistato per tutor aziendale. Il modello proposto di intervento operativo della formazione flessibile fornisce una base da utilizzare come ausilio per consentire l'acquisizione, anche attraverso suggerimenti metodologici, degli elementi essenziali necessari per l'esercizio del counselor in apprendistato: una sorta di guida alle funzioni del consulente del lavoro.

Offre una risorsa a disposizione sia dei formatori di professionisti che lavorano a contatto con le aziende, sia degli stessi per trasferire conoscenze e competenze e condurre con successo un percorso formativo di apprendistato.

Gruppi target e utenti di questa guida:

Consulenti del lavoro/professionisti	Formatori che operano nel campo dell'apprendistato	Organizzazioni di formazione I-VET che forniscono servizi di orientamento, consulenza e supporto ai propri alunni
Aziende che ospitano apprendisti	Agenzie di collocamento	Società di consulenza che offrono servizi di formazione

Si è cercato di descrivere, in modo sintetico ma esaustivo, l'intero processo che va dall'ingresso dell'apprendista in azienda alla fase finale di valutazione delle competenze acquisite dopo la formazione e l'esperienza lavorativa. L'articolazione e la presenza di numerosi strumenti operativi consentono sia alle piccole imprese che agli operatori esperti di scegliere e mettere a punto un modello che può concentrarsi solo su determinati aspetti o essere in grado di gestire tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista.

La proposta si basa su una modalità di intervento adattabile e versatile che può essere continuamente testata e riposizionata. Il potenziamento di tale flessibilità presuppone da parte degli operatori un processo decisionale da attivare di volta in volta, volto ad individuare e attuare l'intervento formativo più appropriato ed adeguato, più rispondente alle specifiche caratteristiche ed esigenze dei partecipanti e anche agli elementi problematici e critici del contesto. La scelta di cosa e come consegnare sarà fatta in modo differenziato a seconda della tipologia di utenza, del contesto e delle contingenze lavorative e professionali individuali.

Sul lato operativo, per lo sviluppo della Guida, si è cercato di individuare le competenze da acquisire per l'esercizio del lavoro di counselor, successivamente articolate in alcune macro-aree significative, che sono diventate la base per lo sviluppo di una struttura modulare flessibile sistema da cui strutturare percorsi formativi funzionali alle esigenze e alla domanda degli utenti.

Il processo formativo è rappresentato dall'erogazione di una serie di brevi Sezioni, identificabili per contenuti e obiettivi, destinate a gruppi di utenti con omogenei bisogni formativi-informativi su particolari aree tematiche legate al ruolo dei consulenti, che attraverso un costante adeguamento possono favorire effettiva calibrazione degli interventi.

Il corso è finalizzato ad agevolare l'operatore nel processo di scelta degli argomenti da trattare per il raggiungimento degli obiettivi professionali e formativi in relazione a situazioni individuali e specifiche che i tirocinanti affrontano in fasi particolari o situazioni critiche, per la loro risoluzione e superamento. Ciò presuppone l'analisi e l'identificazione delle variabili che caratterizzano le situazioni specifiche al fine di individuare quali aspetti approfondire.

La scelta da parte del formatore delle Sezioni da erogare, o dei singoli contenuti di ciascuna Sezione, attiene sia ad una dimensione più generale, strettamente connessa alla realtà aziendale, sia specifica, cioè alla "situazione formativa" contingente del singolo e il gruppo stesso (condizione professionale, patrimonio esperienziale, bisogni, domanda). Il dispositivo stesso è quindi una sorta di mappa su cui si muove il trainer, che troverà autonomamente i collegamenti, gli spunti e gli argomenti specifici da trattare, inserire e approfondire.

Struttura della Guida

La guida è divisa in 2 sezioni:

La Sezione I, con un focus operativo, è articolata in 7 Sezioni, ognuna delle quali sviluppa i compiti e le competenze che il tutor aziendale deve possedere per esercitare efficacemente il proprio ruolo.

Ogni Sezione è progettata in una prospettiva di intervento adattabile Ogni Sezione è progettata in una prospettiva orientata all'azione adattabile al contesto nazionale e aziendale. Ciascuna Sezione è suddivisa in: a) Contenuti, brevi sezioni discorsive che forniscono semplici informazioni sui contenuti di ciascuna Sezione, cenni e spiegazioni di concetti base da utilizzare come materiale per lo svolgimento della formazione; b) Obiettivi, che esplicitano e specificano le abilità e le competenze che i partecipanti dovranno possedere attraverso l'acquisizione degli specifici contenuti trattati; c) Strumenti - schede singole numerate, utilizzabili singolarmente, che comprendono la presentazione del metodo ed eventuali note di discussione utili all'elaborazione dell'esperienza.

Le 7 sezioni/capitoli sono:

1. **Introduzione e Benvenuto** : che è progettato per attivare e stimolare la partecipazione attiva, avviare la formazione attraverso un ambiente di lavoro positivo, incoraggiare la socializzazione e rafforzare la motivazione dei partecipanti alla formazione.
2. **Funzioni** : descrive l'insieme delle competenze (trasversali, specifiche, tecnico-professionali) che il counselor dovrà possedere e le mansioni che dovrà svolgere per esercitare efficacemente il proprio ruolo.
3. **Pianificazione** : fornisce gli elementi essenziali per la progettazione e costruzione del piano di formazione aziendale dell'apprendista.
4. **Gestione del processo formativo** : si concentra sul ruolo del counselor come insegnante e garante dell'apprendimento per facilitare l'apprendimento e la socializzazione del giovane al compito durante tutto il processo di apprendistato.
5. **Accompagnamento** : mira a fornire le capacità interpersonali necessarie per svolgere efficacemente il ruolo di tutor aziendale.
6. **Counselor e rapporto di contesto** : dedicato al rapporto tra il consulente aziendale e gli altri soggetti coinvolti nelle varie fasi del percorso formativo dell'apprendista.
7. **Valutazione** : descrive i momenti della valutazione del percorso formativo dell'apprendista (iniziale, in itinere e finale).

La Sezione II comprende le Schede di Approfondimento per il Job Counselor, che riprendono e analizzano più in dettaglio alcuni degli argomenti già trattati nella sezione precedente, presentati con un linguaggio semplice e chiaro. Le Schede, incentrate sulle aree tematiche, si presentano come un supporto da utilizzare per affrontare con maggiore efficacia le problematiche che si presentano al counselor nell'espletamento delle proprie funzioni, accrescendo le proprie conoscenze su un determinato argomento. La struttura "tabulare" consente una più agevole

navigazione, consentendo al consulente di tornare rapidamente su aspetti specifici a cui può essere particolarmente interessato in determinati momenti del proprio lavoro. L'utilizzo di questo approccio consente ai partecipanti di orientare e focalizzare le attività di formazione su esigenze lavorative specifiche e adattare il contenuto del corso di formazione al proprio contesto aziendale piuttosto che il contrario.

L'Appendice alla Guida contiene i Rapporti Paese (Italia, Spagna, Polonia, Romania) dei workshop formativi condotti nell'ambito del progetto MASTERS che ha coinvolto circa 30 consulenti del lavoro/professionisti operanti nel settore privato o pubblico per ciascun contesto nazionale del consorzio organizzazioni partner.

Sezione 1: Introduzione e Benvenuto

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
Presentazione dei partecipanti Giro completo di presentazione del docente e dei partecipanti per conoscersi meglio	Favorire la comprensione reciproca Creare un buon clima in classe	WS 1.1: Presentati al gruppo
Aspettative, motivazioni e regole Condivisione delle aspettative individuali verso il corso Definizione delle regole da seguire durante il corso	Consentire a ciascuna persona di Esplicitare le proprie aspettative rispetto al corso di formazione Incoraggiare un confronto tra le diverse aspettative di ognuno	WS 1.2: Dalla formazione, mi aspetto questi risultati
Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del corso Illustrazione dell'intero corso: obiettivi, contenuti, modalità, tempi	Spiegare i contenuti e gli obiettivi del corso Confrontare le aspettative espresse con gli obiettivi realisticamente raggiungibili	

1.1 Contenuti

Presentazione dei partecipanti

L'introduzione e l'accoglienza all'inizio della formazione aiuterà i partecipanti a socializzare e creare un ambiente che faciliti la formazione, in cui condividere le proprie esperienze lavorative individuali e dare il proprio contributo nella co-costruzione della formazione stessa. Questa prima fase di socializzazione sarà anche orientata a far emergere il ruolo aziendale di ciascuno e le caratteristiche delle organizzazioni in cui opera, facilitando così il confronto e lo scambio di informazioni per definire obiettivi comuni e condivisi.

Al fine di consentire ai partecipanti - che spesso non si conoscono prima del loro arrivo - di presentarsi e condividere il proprio background lavorativo ed esperienze, l'operatore dovrebbe attivare immediatamente una discussione guidata che includa argomenti e domande di stimolo volte a incoraggiare i futuri tutor a contribuire in un modo attivo per arricchire la conversazione ed esplorare alcune questioni in modo più approfondito. In particolare, dopo una breve introduzione personale, si potrebbe descrivere la propria esperienza professionale (azienda, ruolo ricoperto e per quanto tempo, ecc.) e poi esprimere le proprie aspettative (vedi WS 1.1).

Aspettative, motivazioni e regole

I partecipanti, come il formatore, hanno molte aspettative sul corso da intraprendere. Far emergere, identificare e raccogliere le aspettative dei partecipanti all'inizio della formazione offre al

professionista l'opportunità di identificare quelle che possono essere realisticamente soddisfatte durante il corso, di sintonizzare formatore e partecipanti tra loro e di identificare ciò che i partecipanti sperano di ottenere uscirne (vedi WS 1.2).

La collaborazione e la cooperazione tra i partecipanti richiedono la condivisione delle reciproche esperienze, idee e aspirazioni. Ciò richiede un certo livello di fiducia. Le regole di base stabiliscono le modalità guida per i partecipanti di interagire durante la formazione e aiutano a creare fiducia sia tra il formatore e i partecipanti che tra di loro, fiducia necessaria affinché loro si sentano più a loro agio condividendo osservazioni personali e imparando gli uni dagli altri.

La discussione di gruppo incoraggia i partecipanti a conoscersi e ad abbassare le proprie difese. Concordare insieme le regole aiuta a stabilire i parametri da seguire nel corso e le possibili indicazioni per la programmazione. Ciò è particolarmente importante se i partecipanti appartengono a entità aziendali diverse, per dimensioni e tipo.

Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del corso

Dopo aver individuato le aspettative di ciascun partecipante e aver compreso quali di queste possono essere soddisfatte durante la formazione, l'istruttore dovrebbe presentare il programma dell'intero corso, le modalità organizzative, i contenuti e le modalità di gestione dei contenuti stessi. La presentazione dell'intero corso, la gestione dei contenuti e l'organizzazione del corso stesso permettono a tutti di sapere cosa ci si aspetta da loro.

La panoramica presentata dopo aver individuato le aspettative espresse, che individua i contenuti che verranno trattati, le competenze da sviluppare e gli strumenti da utilizzare, evidenzia come la formazione sia connessa al lavoro dei partecipanti e facilita la co-costruzione dell'apprendimento processi.

La panoramica può essere fornita, oltre che oralmente, attraverso sussidi (diapositive, lavagne a fogli mobili) che delineano chiaramente i contorni della formazione e sono immediatamente fruibili, per essere stimolo per un ulteriore confronto per approfondire o chiarire gli argomenti che verranno trattati.

1.2 Fogli di lavoro

Foglio di lavoro 1.1 - Presentati al gruppo

Istruzioni al formatore : L'obiettivo dell'esercizio, da proporre nell'ambito degli interventi formativi rivolti ai consulenti del lavoro, è quello di creare un efficace sistema di comunicazione e facilitare l'inclusione dei partecipanti all'interno del gruppo. Inizialmente, l'operatore si presenta fornendo informazioni su sé stesso (background formativo, esperienza lavorativa, ecc.). Successivamente, gli utenti si presentano descrivendo il proprio ruolo all'interno della propria azienda e le caratteristiche dell'azienda stessa.

L'attività può essere svolta in due modalità (la scelta è lasciata al relatore, valutando il tempo a disposizione, il numero dei partecipanti, ecc.):

Presentazioni gratuite

I partecipanti, disposti a ferro di cavallo, hanno la possibilità di presentarsi al gruppo.

Presentazioni incrociate

1. Si formano coppie in cui i due partecipanti si intervistano (15' per ogni colloquio) su esperienze lavorative, ruoli all'interno della propria azienda, interessi e motivazioni.
2. Quindi ogni partecipante presenta l'intervistato in plenaria.
3. Infine, all'intervistato viene chiesto se si riconosce nella presentazione o se desidera aggiungere o approfondire qualcosa.

Scheda di lavoro 1. 2 - Dall'attività formativa mi aspetto questi risultati

Istruzioni per il consulente del lavoro : Indica almeno cinque risultati che vorresti ottenere al termine della formazione.

Le mie aspettative
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Sezione 2: Le funzioni del Consulente del Lavoro

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
L'accoglienza dell'apprendista La prima intervista Il patto di formazione	Saper gestire l'accoglienza dell'apprendista nel contesto lavorativo	Foglio 2.1: Patto Formativo (apprendista/consulente) Foglio 2.2: Modulo di autovalutazione dell'apprendista
La Progettazione del percorso formativo in impresa	Conoscere gli elementi di base per la progettazione della formazione.	
Il coaching e la gestione dell'apprendista Il consulente come "guida" verso l'apprendista Il counselor come supporto per l'inserimento nel contesto aziendale Il counselor come facilitatore dell'apprendimento	Conoscere le funzioni che il consulente deve svolgere durante tutto il percorso dell'apprendista	
La gestione dei rapporti con soggetti esterni all'azienda	Conoscere il ruolo del counselor in relazione alla formazione esterna	
La valutazione dell'apprendimento La valutazione della crescita professionale dell'apprendista	Conoscere gli elementi di base per la valutazione e la valutazione di un programma di apprendistato	

2.1 Contenuti

Questa Sezione è propedeutica allo sviluppo di quelle successive, che descrivono in dettaglio le funzioni di tutoraggio. Ha lo scopo di delineare a grandi linee le funzioni che il tutor deve svolgere durante l'apprendistato, i compiti ad esse correlati e le competenze di base necessarie per svolgere al meglio il ruolo assegnatogli. Le abilità specifiche per ciascuna funzione qui descritta saranno esplorate più in dettaglio nelle Sezioni di formazione nei capitoli seguenti.

Gli strumenti allegati hanno anche lo scopo di introdurre gli elementi costitutivi che saranno oggetto di schede ed esercitazioni più strettamente tecnico-operative relative alle Sezioni dedicate.

A differenza delle diverse configurazioni consulenziali qui delineate e successivamente descritte analiticamente, nella presente Sezione si sviluppa più in dettaglio la funzione di Accoglienza, fondamentale per il buon esito del percorso del giovane.

Il tutor aziendale deve istruire, accompagnare e supportare l'apprendista durante tutto il periodo di apprendistato. L'apprendista deve trovare in lui un punto di riferimento costante, un interlocutore in grado di aiutarlo dal momento in cui entra in azienda a maturare i comportamenti adeguati per

inserirsi positivamente nella situazione organizzativa e interpersonale e acquisire le competenze professionali necessario per svolgere il lavoro per il quale è stato assunto.

In particolare, il Consulente deve essere in grado di:

- gestire efficacemente l'ingresso dell'apprendista in azienda;
- accompagnare l'apprendista durante il periodo di inserimento nell'ambiente aziendale;
- creare una rete a supporto dell'apprendista e del suo percorso di apprendimento;
- pianificare il percorso formativo in azienda;
- gestire funzionalmente i rapporti con l'Agenzia di Formazione;
- valutare durante tutto il percorso formativo i risultati raggiunti e le eventuali criticità.

L'accoglienza dell'apprendista

L'accoglienza e l'inserimento in azienda dell'apprendista devono essere accuratamente preparate e organizzate in modo strutturato e articolato, in quanto fasi cruciali del processo formativo e lavorativo complessivo.

Il momento in cui il giovane fa il suo primo ingresso in azienda è determinante per l'esito favorevole del suo percorso futuro. Il primo impatto con una nuova situazione influenza notevolmente gli atteggiamenti e condiziona il comportamento sia personale che professionale. È anche il momento in cui inizia a stabilirsi il rapporto con il tutor, figura chiave per il neoassunto per capire meglio sia come funziona il mondo del lavoro, sia gli obiettivi professionali specifici da raggiungere per imparare il mestiere. In questa fase, l'apprendista può comprendere l'opportunità professionale che gli viene offerta e sviluppare la propria motivazione per adoperarsi per la sua realizzazione.

Nella fase iniziale, il mentore dovrebbe occuparsi in particolare di:

- accogliere e introdurre l'apprendista nell'ambiente di lavoro, chiarendo le attività e le competenze del ruolo rilevante che deve venire a ricoprire;
- illustrare all'apprendista gli obiettivi che caratterizzano la sua crescita professionale, stabilendo un patto di impegno reciproco a cui arrivare per raggiungere i risultati intermedi e finali attesi (vedi Scheda 2.1).

Pertanto, per facilitare l'inserimento nell'ambiente aziendale, è necessario, soprattutto nei primi tempi, predisporre opportunità (colloqui, incontri con le persone in azienda, visite ai reparti, ecc.) che consentano al giovane di acquisire conoscenze adeguate:

- delle caratteristiche dell'impresa: cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;

- del dipartimento in cui verrà inserito: cosa produce, quali tecnologie vengono utilizzate, come è organizzata, ecc.;
- dei colleghi di cui si occuperà: ruoli, funzioni, responsabilità.

Soprattutto, il giovane deve essere consapevole fin dall'inizio:

- Delle opportunità che gli vengono offerte;
- Delle responsabilità che deve assumersi;
- Delle difficoltà che deve affrontare;
- Dell'aiuto su cui può contare;
- Dei risultati che dovrà raggiungere;
- Dei benefici che potrà ottenere al termine del corso;
- Del supporto che può ricevere dal mentore durante il suo tirocinio.

Per iniziare a conoscere l'apprendista, è utile che il tutor introduca prima di tutto sé stesso, il proprio percorso professionale, e l'impegno che intende dedicare per facilitare l'inserimento del giovane. Successivamente, è necessario che, a sua volta, il giovane sia in grado di far capire al mentore qualcosa di sé concentrandosi sui seguenti punti (vedi Scheda 2.2):

- attitudini;
- abilità;
- abilità;
- aspettative (relative all'attività lavorativa in genere e relative all'esperienza di apprendistato);
- motivazioni (relative all'attività lavorativa in generale e legate all'esperienza di apprendistato).

La Progettazione del percorso formativo nell'impresa

Il tutor è chiamato a pianificare e accompagnare i percorsi di apprendimento e socializzazione lavorativa e facilitare il processo di acquisizione delle competenze dell'apprendista durante tutto il percorso formativo.

Per predisporre un percorso formativo efficace, è innanzitutto necessario determinare, a partire dal ruolo professionale che il giovane deve ricoprire e dal Piano Formativo Individuale predisposto dall'azienda, ciò che l'apprendista deve apprendere, le attività che deve svolgere, svolgere e quali competenze dovrebbe possedere al termine del suo apprendistato.

Allo stesso tempo, è altrettanto importante comprendere le conoscenze e abilità iniziali dell'apprendista, nonché alcune caratteristiche personali (aspettative, interessi, motivazioni, attitudini, ecc.) che possono influenzare il suo apprendimento.

Il confronto tra le competenze richieste dal ruolo e quelle inizialmente possedute dal giovane apprendista consentirà di definire un piano dettagliato del percorso formativo in azienda.

Una volta stabiliti gli obiettivi formativi, ovvero ciò che l'apprendista dovrà apprendere durante il periodo di apprendistato in azienda, si tratta di programmare le attività necessarie affinché l'apprendista acquisisca le conoscenze e le competenze richieste, e stabilire un lavoro piano che specifica:

- quali compiti lavorativi il giovane dovrà progressivamente affrontare nel corso del suo tirocinio;
- come devono essere organizzati e seguiti, per favorire l'apprendimento e la capacità di utilizzare le competenze;
- quando includere eventuali momenti di spiegazione, esercizio, studio individuale, ecc., da svolgere in azienda a supporto dell'acquisizione di determinate conoscenze e abilità specifiche;
- le attività formative extra-aziendali che possono fornire un'integrazione di conoscenze e competenze utili allo sviluppo professionale.

Il piano delle attività potrà essere successivamente modificato, in base al ritmo di apprendimento del giovane e/o ad eventi imprevisti dettati da particolari esigenze aziendali (vedi Sezione 5).

Il coaching e la gestione dell'apprendista

Il tutor contribuisce alla crescita professionale del giovane attraverso attività di coaching e supporto, promuovendo atteggiamenti e comportamenti funzionali al miglioramento della sfera personale e lavorativa, con l'obiettivo di facilitare i compiti da svolgere e la crescita professionale.

Pertanto, è importante osservare le modalità con cui il giovane svolge i propri compiti, quanto chiede spiegazioni ed è coinvolto e interessato a capire cosa si fa, quanto è in grado di capire e correggersi indipendentemente. Il consulente deve inoltre essere sempre in grado di comunicare adeguatamente, in maniera semplice e chiara, sia le indicazioni relative al lavoro da svolgere sia gli eventuali errori commessi, esortando l'apprendista a segnalare eventuali difficoltà o problemi, che dovrebbero essere utilizzati come opportunità di analizzare insieme possibili soluzioni per raggiungere un risultato, supportandolo nell'apprendimento di come agire per risolvere le difficoltà

incontrate e stimolandolo ad individuare autonomamente possibili soluzioni (vedi Scheda 2.3). Il consigliere deve:

- saper diagnosticare e riconoscere l'insorgenza di problemi;
- saper rapportarsi con il neoassunto nell'ascolto delle aspettative e delle difficoltà;
- saper relazionarsi con i colleghi di lavoro per facilitare l'inserimento del neoassunto nel contesto lavorativo.

Non è sempre facile gestire un giovane che entra nel mondo del lavoro, che entra per la prima volta in un contesto professionale, che deve relazionarsi con i colleghi, i superiori e non ultimo adattarsi alle regole esplicite e implicite di un'azienda.

Lo strumento più importante che il tutor ha a sua disposizione per guidare e supportare il percorso di sviluppo dell'apprendista, fin dall'inizio e durante tutta la sua permanenza in azienda, è il colloquio (vedi Scheda n.1). Consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e le problematiche del percorso di inserimento e formazione.

Fin dall'inizio è importante costruire una situazione che aiuti il giovane apprendista ad esprimere i propri interessi, ad esprimere preoccupazioni e difficoltà, dedicando il tempo necessario ad approfondire la comprensione reciproca, a coinvolgere il giovane, ad ascoltare le aspettative, a pagare attenzione a ciò che il giovane immagina di trovare all'interno dell'impresa, evitando di dare segni di impazienza e fretta di concludere l'incontro. Le domande e le osservazioni del giovane dovrebbero essere prese sul serio, anche quando a prima vista appaiono incomprensibili e/o gradevoli. Mostrare una disponibilità immediata a "mettersi in gioco" e condividere la propria esperienza con l'apprendista può favorire un rapporto con il giovane.

Gestire colloqui periodici con l'apprendista è funzionale per valutare insieme come sta andando il processo di collocamento, analizzare le eventuali difficoltà che emergono, determinare il modo più appropriato per affrontarle e mantenere viva la sua motivazione ad impegnarsi nell'apprendimento. Il colloquio è anche un momento in cui l'apprendista può chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie aspettative, parlare del proprio lavoro e di come sta andando nell'impresa, ma anche esprimere le difficoltà che immagina lui o lei incontrerà.

Ogni colloquio è sempre programmato per raggiungere obiettivi specifici (accoglienza del tirocinante, condivisione del piano delle attività, verifica dei risultati, determinazione di come superare le difficoltà, assegnazione di nuovi compiti, ecc.). I colloqui individuali dovrebbero essere attentamente pianificati e programmati per poi svolgersi in situazioni favorevoli alla costruzione di relazioni interpersonali, possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotte, favorendo così il dialogo, la discussione e l'ascolto.

Il tutor aziendale assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato anche attraverso una funzione informativa e di orientamento rispetto al contesto organizzativo dell'azienda, costituito dall'insieme di valori, regole, sistema di relazioni e modalità organizzative peculiari di ogni singola azienda.

Per imparare a interagire in modo costruttivo con le persone e l'organizzazione e affrontare situazioni nuove e problematiche, un tirocinante che entra in una nuova organizzazione deve prima capire quanto la situazione in cui si trova sia coerente con le proprie aspettative e aspirazioni e fare i conti con i valori e le regole (spesso implicite) che caratterizzano il contesto lavorativo e influenzano gli stili di comportamento che al suo interno vengono accettati. Compito del tutor è quello di far conoscere l'apprendista all'azienda e stimolare l'osservazione del contesto lavorativo come risorsa per l'apprendimento e per un positivo inserimento in azienda (vedi Scheda 2.4).

La Gestione dei rapporti con soggetti esterni all'azienda

Accanto alla formazione on the job, il contratto di apprendistato può prevedere un monte ore annuale di formazione, spesso svolta al di fuori dell'azienda, oppure anche la scelta del datore di lavoro di affidarsi a un soggetto esterno per approfondire alcune aree tecnico/specialistiche legate alle mansioni assegnate al giovane lavoratore. Al fine di favorire una positiva integrazione tra le iniziative di formazione extraaziendale e formazione on the job, il counselor collabora costantemente con la struttura formativa esterna all'azienda al fine di potenziare il percorso formativo in alternanza, svolgendo un'attività di supporto e coordinamento con i soggetti coinvolti nel percorso formativo dell'apprendista. Le attività formative svolte in aule e laboratori interni e/o esterni all'impresa sono sempre viste come risorse per affrontare le problematiche pratiche che si presentano sul lavoro, in modo da sperimentarne immediatamente l'utilità. Allo stesso tempo, le attività svolte in azienda sono necessarie per verificare, integrare e rielaborare quanto appreso in aula.

La valutazione dell'apprendimento

Il tutor deve altresì esprimere le proprie valutazioni sugli apprendimenti e sulle competenze acquisite, nonché sui progressi e sui risultati raggiunti dal giovane apprendista nel corso della sua introduzione e crescita professionale, ai fini della relativa certificazione rilasciata dall'art. impresa. Pertanto, l'apprendista deve sottoporsi periodicamente a una valutazione di idoneità e competenza, poiché è tenuto a dimostrare quanto sia in grado di svolgere compiti e ricoprire un ruolo all'interno dell'organizzazione. I momenti di valutazione saranno posizionati durante il percorso dell'apprendista, utilizzando il colloquio come strumento centrale.

2.2 Fogli di lavoro

Foglio di lavoro 2.1 – Formato di un patto formativo (apprendista/consulente)

Istruzioni al tutor aziendale : Viene presentato un esempio di Patto Formativo, che stabilisce impegni reciproci, regole e responsabilità da parte dell'apprendista e del consulente. Questo strumento può essere utilizzato nella fase di ingresso dell'apprendista in azienda, dopo essere stato condiviso nell'ambito del primo colloquio.

Il sottoscritto assunto con contratto di apprendistato nel periodo da a
..... presso la Società

dichiara

- Di essere consapevole che le attività che svolgerà sia in azienda che in aula costituiscono parte integrante del ciclo formativo

Si impegna a

- accettare, per tutta la durata del contratto, le norme comportamentali previste nel contratto;
- rispettare gli orari aziendali, i regolamenti interni e le norme antinfortunistiche
- osservare gli orari e i regolamenti interni dell'agenzia di formazione e le norme antinfortunistiche
- aderire alla proposta formativa concordata con il consulente aziendale e il consulente formazione
- svolgere il corso di formazione concordato
- effettuare le prove di verifica con serietà e puntualità

Il consulente del lavoro si impegna a

- sostenere e motivare l'apprendista nel corso di formazione
- delineare le competenze da apprendere durante il percorso di apprendistato
- instaurare proficui rapporti con l'istituto di formazione
- aderire alla proposta formativa concordata con l'apprendista e il consulente formativo
- attuare il percorso formativo concordato
- predisporre in itinere e verifiche finali

Scheda di lavoro 2.2 - Modulo di autovalutazione dell'apprendista

Istruzioni per il tutor aziendale : Questa scheda può essere proposta nella fase di ingresso dell'apprendista in azienda e utilizzata dopo una breve illustrazione come parte di un colloquio iniziale. Ha un duplice obiettivo: acquisire informazioni utili sul giovane e permettere al giovane di avere un momento di autoriflessione.

Istruzioni per l'apprendista : Per iniziare a farti conoscere dal tutor che ti collocherà in azienda, e permettergli di indirizzarti e supportarti al meglio in questa nuova esperienza lavorativa, è necessario che sia in grado di capire qualcosa di più su di te. Pertanto, la tua riflessione e autovalutazione è necessaria preliminare. Rispondi alle seguenti domande concentrandoti su ciò che ritieni sia più utile per profilarti.

Quali sono i miei obiettivi professionali, i ruoli per me più comodi?

Quali sono i motivi per cui ho scelto questo campo?

Quali sono le mie aspettative legate al lavoro in generale e all'esperienza che sto per fare?

Quali sono le mie motivazioni legate all'attività lavorativa in generale e all'esperienza che sto per fare?

Quali sono le mie esperienze professionali?

Quali sono le mie esperienze educative e formative?

Quali sono le mie capacità?

Quali sono le mie capacità?

Quali sono le mie esperienze extraprofessionali (trasferibili al mondo del lavoro)?

Quali sono le mie attitudini, interessi e valori?

Scheda di lavoro 2.3 – Il ruolo del consulente nell'apprendistato

Istruzioni per il tutor aziendale : Il giovane apprendista entra in azienda con le sue idee, le sue aspettative (verso il lavoro e la vita in genere), le sue paure, le sue ansie, le sue difficoltà di comprensione ma anche con lo scopo di poter dare il suo contributo alla vita aziendale e di esserne gratificato. Descrivere le attività che il tutor è chiamato a svolgere per facilitare l'inserimento in azienda e le competenze necessarie per esercitarle.

Fase uno: i tuoi obiettivi . Inizia definendo i tre obiettivi principali che ti proponi di raggiungere con le tue azioni di facilitazione.

Obiettivo 1 _____
 Obiettivo 2 _____
 Obiettivo 3 _____

Fase due: le azioni che intendi svolgere . Descrivi ora le azioni che ritieni sia necessario eseguire per raggiungere gli obiettivi definiti nella Fase Uno.

Attività _____
 Obiettivo 1 _____

Attività _____
 Obiettivo 2 _____

Attività _____
 Obiettivo 3 _____

Fase tre: le competenze richieste . Infine, descrivi le competenze (conoscenze, abilità e attitudini) richieste per svolgere le attività descritte nella Fase Due. Per ogni attività possono essere fornite fino a 2 conoscenze, abilità e attitudini. Le stesse conoscenze, abilità e attitudini possono essere ripetute per diverse attività.

Attività	Conoscenza	Abilità	attitudini

Al termine del lavoro, il formatore redigerà un profilo di competenza riportando le conoscenze, le abilità e le attitudini necessarie per l'esercizio del ruolo individuato nella Fase 3 secondo una graduatoria di importanza.

Profilo delle competenze del ruolo di consulente del lavoro in apprendistato		
<i>Conoscenza</i>	<i>Abilità</i>	<i>attitudini</i>

Scheda di lavoro 2. 4 – La nostra organizzazione

Istruzioni per il formatore : Questo esercizio, da proporre nell'ambito degli interventi formativi rivolti ai tutor aziendali, ha lo scopo di aiutare i partecipanti a focalizzarsi sulle caratteristiche della propria azienda e quindi fornire al tirocinante un quadro chiaro del contesto in cui stanno entrando.

Istruzioni per il tutor aziendale : ti viene chiesto di descrivere la tua azienda a un giovane apprendista. Ricostruire, quindi, i suoi aspetti che essenzialmente lo caratterizzano (obiettivi, processi produttivi, valori guida, norme e modelli di comportamento) in modo da poter dare a questo giovane i riferimenti di base per aiutarlo a orientarsi al suo interno. Le informazioni che a tal fine fornirete dovrebbero soddisfare sia bisogni informativi (sapere dove ci si trova, i ruoli e le responsabilità dei colleghi con cui si troverà a confrontarsi...) sia bisogni di tipo emotivo (rassicurare, orientare , posare come punto di riferimento).

La vostra descrizione dell'impresa, quindi, dovrebbe essere altrettanto chiara, completa e semplice, e dovrebbe consentire al giovane di avere un'idea generale dell'azienda, in particolare:

1. dei suoi principali processi produttivi e delle loro relazioni;
2. dell'articolazione della sua struttura;
3. dei tratti più significativi della sua cultura organizzativa (valori di riferimento, norme e modelli di comportamento più diffusi e “premiati”, regole informali, ecc.);
4. della tipologia di richieste più frequentemente rivolte ai dipendenti.

Quindi, esprimendoti con uno slogan o una breve frase, cerca di formulare il messaggio che invierai a questo ipotetico giovane apprendista in modo che si adatti immediatamente.

Riassumilo infine con un disegno capace di suscitare una risposta emotiva.

Sezione 3: Progettazione del piano di formazione dell'apprendistato

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
La progettazione e realizzazione della formazione in azienda Profili professionali Piano di allenamento individuale Piano di allenamento individuale dettagliato	Essere in grado di progettare il percorso formativo dell'apprendista	Scheda 3.1: Piano di formazione individuale
Il disegno della formazione Pianificazione della formazione Definizione delle competenze	Saper identificare le competenze possedute dal tirocinante Saper costruire e progettare le unità e percorsi formativi Saper identificare le competenze che l'apprendista deve acquisire	Foglio 3.2: Foglio di indagine sulle competenze in arrivo dell'apprendista Foglio 3.3: Foglio di pianificazione delle attività Scheda 3.4: Analisi delle attività lavorative in termini di competenze

3.1 Contenuti

La progettazione e realizzazione del percorso formativo aziendale

La finalità del percorso formativo previsto dall'azienda è la qualificazione dell'apprendista attraverso lo sviluppo delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi fissati dal profilo professionale/formativo per il quale il giovane è stato assunto.

Profili professionali

In attuazione dell'apprendistato professionalizzante come riformato dal Testo unico, la progettazione dei percorsi formativi degli apprendisti da parte dell'impresa avviene sulla base dei "profili professionali" stabiliti nei sistemi di inquadramento e inquadramento del personale. Spetta quindi alla contrattazione collettiva elaborare i riferimenti per la formazione tecnica e professionale, attraverso lo sviluppo di "profili professionali" che identifichino le attività lavorative proprie di specifiche figure e le relative competenze necessarie. Tali profili professionali dovrebbero essere collegati a sistemi di classificazione del personale, in modo da rafforzare il legame tra competenze e attività svolte dai lavoratori e inquadramento.

I contratti collettivi tra sindacati datoriali e sindacali stabiliscono, in base all'età dell'apprendista e al tipo di qualifica da conseguire, la durata e le modalità di erogazione della formazione per l'acquisizione di competenze tecnico-professionali e specialistiche secondo i predetti profili professionali stabiliti nei sistemi di inquadramento e inquadramento del personale previsti dai contratti collettivi di lavoro.

Piano di allenamento individuale

Le attività e i contenuti del percorso formativo, nonché gli obiettivi, le modalità e i tempi di quanto pianificato, sono definiti nel Piano Formativo Individuale (vedi Scheda 3.1). Va predisposto dopo la sottoscrizione del protocollo tra scuola e datore di lavoro e prima dell'attivazione del contratto di apprendistato.

Nell'ambito della nuova struttura didattica della formazione professionale e del suo collegamento con il mondo del lavoro attraverso il dispositivo dell'apprendistato, il Progetto Formativo Individuale, nonostante le differenze tra i contesti nazionali evidenziate negli altri documenti di ricerca del progetto MASTERS, rappresenta ovunque lo strumento per l'individuazione dei fabbisogni formativi di ogni studente, il riconoscimento dei crediti, la definizione degli obiettivi individuali, la formalizzazione degli strumenti di personalizzazione, la documentazione del percorso di studio. Il Piano Formativo Individuale rappresenta la descrizione dell'intero percorso di formazione formale e non formale, esterno ed interno all'impresa, che l'apprendista dovrà seguire per tutta la durata del contratto al fine di raggiungere gli obiettivi definiti dal profilo formativo di cui all'art. 1 della Directory di riferimento dei profili professionali e degli standard occupazionali.

Il Piano Formativo Individuale è il documento scritto, firmato dallo stesso apprendista e allegato al contratto di lavoro, di cui è parte integrante, che descrive il progetto di formazione che il giovane dovrà svolgere durante il periodo di apprendistato. L'elaborazione e la redazione dei Piani Formativi Individuali, di competenza dell'azienda, avvengono sulla base dei profili professionali definiti dai diversi contratti collettivi e nel rispetto delle normative e degli standard formativi applicabili.

Il piano formativo individuale è un documento redatto dall'ente di formazione, con il coinvolgimento del datore di lavoro, che specifica il percorso formativo che l'apprendista dovrà svolgere presso l'istituto di formazione e presso l'impresa in cui lavorerà. Costituisce parte integrante del contratto di apprendistato.

Piano di allenamento individuale dettagliato

Ulteriore dispositivo è il Piano Formativo Individuale Particolareggiato, documento successivo al Piano Formativo Individuale che descrive in modo specifico, e per tutta la durata del contratto di apprendistato, le caratteristiche dell'erogazione della formazione. Si tratta quindi di un dispositivo integrativo al Piano Formativo Individuale utile a definire un disegno più dettagliato del percorso formativo, e quindi in grado di tenere maggiormente conto delle esigenze di personalizzazione del percorso.

Lo sviluppo e la redazione del Piano Formativo Particolareggiato avvengono, generalmente con cadenza annuale, sulla base delle esigenze aziendali e delle competenze dell'apprendista. In esso sono specificati:

- la scelta di metodologie didattiche adeguate;
- l'individuazione dei contenuti da ricoprire sulla base delle competenze già acquisite dall'apprendista e riferite al titolo di studio da conseguire;
- la definizione del setting formativo.

La progettazione del piano formativo

Nella fase iniziale di progettazione del piano formativo, a partire dal ruolo professionale per il quale il giovane è stato assunto, anche alla luce di ciò che l'apprendista sa ed è in grado di fare all'inizio del periodo di formazione (vedi Scheda 3.2), può essere utile individuare sistematicamente le attività che il giovane dovrebbe essere in grado di svolgere al termine del periodo di apprendistato, individuando i compiti che progressivamente gli verranno assegnati e le modalità di apprendimento previste.

Tale lavoro progettuale deve nascere dall'individuazione dei bisogni dell'azienda, ovvero dall'individuazione della figura e/o delle attività e competenze per le quali l'apprendista è assunto. Inoltre, deve considerare le attività e le competenze individuate come obiettivi formativi nell'ambito dei profili professionali definiti dai contratti collettivi, al fine di garantire l'acquisizione di competenze che aumentino l'occupabilità dei giovani nel settore di riferimento e che promuovano la crescita della competitività delle imprese.

Pianificazione della formazione

Una volta individuato ciò che l'apprendista sa già fare, è necessario organizzare la formazione del giovane e definire un programma di attività formative da svolgere in azienda, tenendo conto anche di quanto si svilupperà nell'eventuale formazione esterna .

La compilazione di un semplice foglio di pianificazione delle attività (vedere il foglio 3.3), può aiutare a impostare un piano di lavoro fin dall'inizio che includa:

- cosa deve fare l'apprendista per acquisire le competenze e le conoscenze richieste dal ruolo lavorativo (compiti);
- come verranno svolti i diversi compiti;
- quando questi compiti sono previsti all'interno del percorso di collocamento del giovane.

In questo modo il tutor e l'apprendista, ma anche eventuali lavoratori esperti chiamati a seguirlo di volta in volta, avendo più chiaro dove vogliono andare e come sta procedendo, saranno facilitati nella verifica dei risultati.

La formalizzazione del piano di lavoro, concordato tra azienda e ente di formazione e verificato anche con l'apprendista, consente di monitorare i tempi di apprendimento del giovane, eventuali imprevisti, l'emergere di particolari urgenze aziendali, problemi organizzativi, difficoltà incontrate. La considerazione di tali variabili contribuisce all'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Definizione delle competenze e delle unità di risultato dell'apprendimento

Successivamente, per definire in dettaglio ciò che il giovane dovrebbe essere in grado di sapere e fare, sarà individuato, per ogni singola attività, l'insieme delle competenze necessarie per svolgere ciascuna di esse con autonomia ed efficacia.

I risultati di tale analisi possono essere opportunamente riportati su un apposito modulo che, con riferimento a ciascuna attività, indicherà le conoscenze e le competenze che il giovane dovrà apprendere durante il suo apprendistato.

Attraverso l'analisi delle competenze richieste dal ruolo professionale di riferimento, sarà più facile:

- stabilire la successione degli incarichi da assegnare all'apprendista, affinché acquisisca progressivamente le competenze necessarie;
- coinvolgere l'apprendista, chiarendo cosa ci si aspetta da lui in prospettiva;

- concordare i compiti che devono essere svolti dalla struttura di formazione esterna per aiutare il giovane a completare adeguatamente la sua formazione professionale.

3.2 Fogli di lavoro

Foglio di lavoro 3.1 – Formato di un Piano Formativo Individuale

Viene fornito un esempio di Piano Formativo Individuale, che può essere utilizzato come strumento didattico nella formazione del consulente del lavoro aziendale o come dispositivo da allegare al contratto di apprendistato in assenza di modelli obbligatori predisposti dalle autorità competenti.

1. dati identificativi dell'apprendista, del datore di lavoro, del consulente della formazione e del consulente aziendale
2. la qualifica da acquisire al termine del corso
3. il livello di inquadramento contrattuale dell'apprendista
4. la durata del contratto di apprendistato e l'orario di lavoro
5. informazioni rispetto ai percorsi formativi svolti dal giovane e alle competenze convalidate a livello di ingresso
6. risultati dell'apprendimento, in termini di competenze, criteri e modalità di valutazione iniziale, intermedia e finale dell'apprendimento, modalità di recupero nei casi di sospensione del giudizio

Foglio di lavoro 3.2 – Foglio di registrazione delle abilità di ingresso dell'apprendista

Istruzioni per il tutor aziendale: Questa scheda può essere utilizzata nella fase di ingresso in azienda del giovane per acquisire informazioni utili sulle competenze e conoscenze che già possiede al momento dell'assunzione. Le risposte serviranno per definire al meglio il percorso formativo dell'apprendista.

Apprendista	
Profilo professionale/formativo	
Consulente	
Data	

Età	
Il più alto livello di istruzione	
Esperienze scolastiche e formative	
Esperienze professionali	
Competenze TIC	
Esperienza maturata in contesti non lavorativi trasferibili al mondo del lavoro	
...	
...	

Foglio di lavoro 3. 3 – Foglio di pianificazione delle attività

Istruzioni per il tutor aziendale : Questa scheda può essere utilizzata nella fase iniziale di progettazione del piano di formazione per avere un quadro sintetico delle attività che l'apprendista deve svolgere, delle relative modalità di apprendimento/esecuzione e dei tempi previsti entro il giovane.

Apprendista		
Profilo professionale/formativo		
Consulente		
Data		
<i>Cosa (compiti)</i>	<i>Come</i>	<i>quando</i>

Esempio di pianificazione

Apprendista		
Profilo professionale/formativo		
Consulente		
Data		
<i>Cosa (compiti)</i>	<i>Come</i>	<i>quando</i>
Lettura del disegno e dei cicli di lavoro Preparazione della macchina	Nell'ombra di un esperto	Durante le prime settimane
Studio dei cicli di lavoro visti	Studio individuale Spiegazioni del tutor aziendale	Dopo due settimane
Esecuzione di semplice elaborazione	Sotto la supervisione di un esperto	Dopo un mese
Formazione sulle caratteristiche dei materiali, degli strumenti e dei parametri di lavorazione	Spiegazioni del tutor aziendale	Dopo un mese
Messa a punto macchina ed esecuzione di parti semplici	Lavora in modo indipendente, con un operatore esperto che controlla i risultati	Dopo due mesi

Scheda di lavoro 3. 4 – Analisi delle attività lavorative in termini di competenze

Istruzioni per il tutor aziendale: questo foglio può essere utilizzato nella fase iniziale della progettazione del piano di formazione. Ciascun incarico di lavoro prevede lo svolgimento di specifici compiti e compiti (attività) che devono essere svolti quotidianamente per svolgere il ruolo per il quale si è stati assunti. Questo strumento può essere un utile esercizio per imparare ad esaminare le singole attività che fanno parte dell'esperienza lavorativa effettiva dell'apprendista in termini di:

- conoscenza, ovvero ciò che l'apprendista deve necessariamente conoscere e conoscere a livello teorico e/o tecnico per svolgere l'attività;
- competenze e abilità, ovvero cosa l'apprendista deve essere in grado di fare a livello operativo e concreto per svolgere l'attività;
- comportamenti, ovvero come l'apprendista deve applicare le conoscenze e le competenze possedute, per svolgere concretamente l'attività, anche in relazione allo specifico contesto lavorativo in cui opera e ai compiti e compiti degli altri colleghi.

Ciò fornirà un quadro chiaro e dettagliato di ciò che l'apprendista deve acquisire o migliorare, anche alla luce di ciò che già sa fare, e quindi su quali aspetti agire e su cui concentrarsi durante la formazione, al fine di praticare al meglio il suo mestiere.

Fase uno - Foglio 1 - Identificare e descrivere in dettaglio un unico compito per il quale l'apprendista è stato assunto sulla base delle informazioni fornite all'inizio del foglio. Più accurata è la descrizione, più facile sarà il lavoro successivo.

Fase due - Scheda 2 - Descrivere le conoscenze, le abilità e i comportamenti caratteristici del lavoro che l'apprendista deve possedere per svolgere efficacemente l'attività descritta nella Scheda 1.

Indicare, per ciascuna competenza riportata, quanto sia cruciale svolgere efficacemente l'attività descritta nella Scheda 1. Ciò può essere utile per comprendere su quali aspetti concentrarsi maggiormente nella formazione.

L'indicazione va data rispetto ad un livello medio di padronanza posseduto da un lavoratore che ha praticato l'attività analizzata in corrispondenza del livello, ricordando il significato dei seguenti valori: Per niente, Poco, Abbastanza, Molto .

Scheda 1. Descrizione attività: Descrivere in dettaglio l'attività che l'apprendista deve apprendere (ad esempio: come è normalmente programmata l'attività, quante persone sono necessarie per svolgerla, qual è il tempo medio richiesto, quale "finezza" di è richiesta l'esecuzione, sia essa svolta individualmente o in gruppo, sia che richieda il coinvolgimento di altri settori, ecc.).

Attività : _____

Scheda 2. Identificazione delle competenze. Descrivere le conoscenze, le abilità ei comportamenti richiesti per svolgere l'attività descritta nella *Scheda 1* . Indicare i livelli di competenza rilevanti che si deve possedere per svolgere efficacemente l'attività (A = Per niente; B = Poco; C = Abbastanza; D = Molto).

Attività : Montaggio di parti meccaniche e assiem		
Competenze	Descrizione	Competenza
Conoscenza (cosa devi sapere per svolgere l'attività)	ad esempio, conoscere la tecnologia meccanica e il prodotto	C
	es. Conoscere gli strumenti di misura	C
Competenze (cosa è necessario essere in grado di fare concretamente per svolgere l'attività)	ad esempio, eseguire l'installazione di gruppi meccanici	D
	Rispettare le condizioni di sicurezza	D
Comportamenti (come è necessario essere in grado di applicare conoscenze e abilità per svolgere l'attività)	Avere una buona manualità	UN
	Saper organizzare il proprio lavoro	
	Saper collaborare con i colleghi	UN

Sezione 4: Gestione del piano di formazione dell'apprendista

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
Il consulente del lavoro come facilitatore dell'apprendimento Una descrizione del ruolo di consulente del lavoro	Conoscenza delle attività caratterizzanti l'esercizio del ruolo di consulente aziendale al fine di garantire lo sviluppo delle competenze dell'apprendista e il suo positivo inserimento nell'impresa	
L'organizzazione e la conduzione della formazione Elaborazione di un piano di lavoro Facilitazione delle condizioni di apprendimento e socializzazione al compito durante l'intero apprendistato	Saper spiegare gli obiettivi formativi Saper individuare e organizzare i compiti da assegnare agli apprendisti Saper organizzare momenti di spiegazione e di affiancamento Saper accompagnare percorsi di socializzazione lavorativa Saper gestire i feedback volti a favorire l'apprendimento e l'eventuale riprogettazione	Scheda 4.1: Piano di intervento per lo sviluppo delle attività dell'apprendista Scheda 4.2: Sequenza logico-operativa per la formazione Foglio 4.3: Foglio di registrazione delle attività formative

4.1 Contenuti

Il consulente del lavoro come facilitatore dell'apprendimento

Il counselor deve essere in grado di trasmettere le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative fungendo da maestro e garante dell'apprendimento.

Ciò significa non solo facilitare l'acquisizione delle competenze tecnico-operative richieste dal ruolo professionale che l'apprendista ricopre in azienda, ma gestire l'intero processo formativo con la consapevolezza che la formazione non è solo un adempimento teorico-burocratico ma un processo complesso che non si esaurisce con la semplice trasmissione di nuove conoscenze e/o procedure operative. Il tutor deve trasformare il lavoro in momenti di apprendimento efficace, aiutando il tirocinante a riflettere criticamente su come ha lavorato e su come si è avvicinato ai compiti assegnati, a riconoscere lo sviluppo delle sue conoscenze e abilità, a integrare nel proprio background professionale le strategie di azione che si sono rivelate più efficaci, identificare e colmare eventuali lacune, per poi fissare nuovi obiettivi.

Un modo per sviluppare le competenze è quello di presentare all'apprendista "situazioni problematiche" che sarà chiamato ad affrontare all'interno del proprio lavoro, costruite e proposte in modo tale che il giovane riconosca uno stimolo personale e un interesse ad affrontare con loro. Deve confrontarsi con richieste di prestazioni che presentano livelli di difficoltà significativi, ma che tuttavia possono essere ragionevolmente affrontate da ciò che già sa e può fare, evitando il rischio

di indurre inutili e controproducenti sentimenti di inadeguatezza e conseguente abbassamento dell'autostima.

Organizzazione e conduzione del corso di formazione

La definizione di un piano di lavoro è necessaria per individuare e condividere con il giovane gli obiettivi professionali e di apprendimento che verranno raggiunti attraverso l'assegnazione di compiti e responsabilità progressivamente più complessi.

Nel presentare all'apprendista il piano delle attività che gli verranno progressivamente assegnate in azienda, il consulente/tutore dovrà chiarire cosa ci si aspetta, evidenziando il rapporto tra le mansioni progressivamente assegnate e lo sviluppo delle relative competenze professionali.

Prima della verifica diretta dei compiti operativi e di eventuali situazioni problematiche, il consulente deve descrivere chiaramente il compito da svolgere e fornire, attraverso momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione con lo stesso apprendista, tutte le informazioni necessarie per svolgerlo in nel miglior modo possibile, oltre a preparare tutti i materiali o gli strumenti necessari e chiarire i risultati attesi. Per ogni attività sarebbe inoltre utile avere una dimostrazione tecnica di come impostare, organizzare e svolgere il lavoro, utilizzando anche, in determinate condizioni e situazioni, tecniche di simulazione. Allo stesso tempo, non ci si deve accontentare che l'apprendista sappia come svolgere i compiti assegnati, ma si dovrebbe chiedere al giovane di spiegare come e perché alcune operazioni devono essere eseguite (quali risultati si vogliono ottenere, quali è preoccuparsi di quali errori dovrebbero essere evitati, ecc.) (vedi Scheda 4.2).

Dopo lo spettacolo, l'apprendista dovrebbe avere l'opportunità di confrontarsi con il consulente, riflettere criticamente sulle situazioni incontrate, le strategie che ha messo in atto per affrontarle, le difficoltà emerse, i risultati raggiunti, i problemi lasciati aperti, le competenze acquisite, ecc. Anche gli errori e le difficoltà devono essere visti come opportunità di apprendimento, evitando semplicemente di sostituirsi al giovane o prescrivendo le corrette modalità operative per affrontarli, ma dedicando tempo al discente per ricercare lui stesso le cause e individuare eventuali soluzioni.

Attraverso questo confronto con il tutor, che deve avvenire ciclicamente, l'apprendista potrà avere una visione più realistica e concreta dell'impegno professionale che gli viene proposto. Allo stesso tempo, il tutor può verificare i progressi nel raggiungimento degli obiettivi formativi e discuterli con il giovane.

Tutte le attività svolte dagli apprendisti in azienda nelle singole Sezioni formative, indispensabili all'apprendista per il graduale conseguimento della qualifica finale, devono essere puntualmente e costantemente documentate.

Data la difficoltà di ricostruire e descrivere in termini teorici la pratica effettivamente esercitata, lo svolgimento del Piano Formativo Individuale sarà attestato da specifiche registrazioni, a cura del consulente, del contenuto e della durata della formazione impartita all'apprendista. A tal fine, oltre ad utilizzare gli strumenti per il monitoraggio dell'intero percorso formativo, è preferibile predisporre una scheda che riporti, eventualmente con cadenza settimanale o mensile, la formazione erogata. Tale scheda deve contenere una descrizione dell'attività, il numero totale di ore svolte e la modalità di apprendimento, controfirmata dal consulente e dall'apprendista lavoratore (vedi Scheda 4.3).

4.2 Schede di lavoro

Scheda di lavoro 4.1 - Piano di intervento per lo sviluppo delle attività dell'apprendista

Istruzioni per il consulente aziendale. Questa scheda può essere utilizzata nella fase iniziale di progettazione del percorso formativo dell'apprendista per formulare un piano di azione formativa basato sulle singole attività che rientrano nell'esperienza lavorativa concreta dei singoli apprendisti. Il piano risultante sarà di valore pratico, in quanto fornisce un quadro chiaro di quando e come ciò che il giovane deve acquisire per arrivare all'efficace esecuzione di compiti sempre più complessi.

Scheda 1. Descrizione dell'attività : Descrivere in dettaglio le caratteristiche delle attività che l'apprendista dovrà padroneggiare per raggiungere uno specifico obiettivo formativo (es. come è normalmente programmata l'attività, quante persone sono necessarie per svolgerla, qual è il tempo medio richiesto, quale "finezza" di esecuzione è richiesta, se è svolta individualmente o in gruppo, se richiede il coinvolgimento di altri ambiti, ecc.).

Attività	Descrizione

Scheda 2. Piano di lavoro per lo sviluppo delle attività : Per ciascuna attività specificata nella Scheda 1: a) indicare i livelli di padronanza attesi sulla base degli standard medi di efficacia lavorativa posseduti da un lavoratore che ha pratica nell'attività analizzata; b) definire in maniera analoga i livelli di padronanza effettivamente posseduti dall'apprendista (valutati o stimati) rispetto a quelli attesi; c) definire le "priorità di sviluppo" di ciascuna attività individuata, indicando con A quelle la cui padronanza ha priorità Alta, con B quelle con priorità Bassa.

Alcuni di essi, infatti, avranno particolare rilevanza o dovranno essere affrontati per primi, oppure dipenderanno dall'esecuzione di altre attività. Le priorità non corrisponderanno necessariamente al divario tra il livello di padronanza atteso e il livello effettivamente posseduto, poiché possono dipendere da altri fattori, come la consequenzialità dell'apprendimento, i bisogni organizzativi/l'organizzazione delle priorità, le caratteristiche del discente, ecc.

Infine, d) indicare le metodologie ritenute più rilevanti che si intende utilizzare per garantire il miglior apprendimento di ciascuna attività (colonna Modalità di Apprendimento); e) indicare i tempi di erogazione della formazione previsti per ciascuna attività (colonna Tempo).

Attività	Livello di competenza		Priorità	Metodologia di apprendimento	Tempi di apprendimento
	Previsto	Attuale			

Foglio di lavoro 4.2 - Sequenza logico-operativa per la formazione

Istruzioni per il consulente del lavoro: Per acquisire competenze non basta essere in grado di svolgere i compiti di volta in volta assegnati. È importante capire perché è necessario agire in un certo modo, quali problemi si possono incontrare, come evitarli e/o risolverli per ottenere i risultati desiderati.

La seguente sequenza logico-operativa è un possibile schema che può essere utilizzato per trasmettere in modo funzionale ed efficace allo studente le conoscenze e le abilità necessarie per svolgere un determinato compito.

Spiegazione "Ti spiego il compito che dovrai affrontare e come viene svolto" Il consulente presenta il compito da affrontare, specificando i risultati che devono essere prodotti, spiega i passaggi logici e le procedure operative che devono essere attuate, ricorda le conoscenze per da applicare (formule, diagrammi, classificazioni, ecc.), richiama le difficoltà e le contingenze che potrebbero verificarsi.

Esecuzione "Te lo farò fare concretamente". Il counselor accompagna il discente che, dopo un tempo di osservazione, svolge l'attività progressivamente in autonomia. Durante l'esecuzione, il counselor fornisce indicazioni e sollecita la riflessione su eventuali errori per aiutarlo ad acquisire un modo efficace di operare.

Selezione "Controllo come lo fai e cosa hai capito". Il counselor chiede periodicamente allo studente di spiegare cosa sta facendo, esortando il giovane a chiarire perché mette in atto determinati comportamenti, quali errori commette più frequentemente, cosa si potrebbe fare per evitarli. Il tutor lo aiuta a ricostruire la sua esperienza, gli fornisce ulteriori spiegazioni, favorisce una maggiore consapevolezza nel giovane su ciò che ha imparato a fare e su ciò che deve ancora migliorare.

Applicazione "Ti faccio applicare ciò che hai imparato in una nuova situazione, per vedere quanto hai veramente capito". Il consulente assegna al giovane nuovi compiti, che presentano problemi simili a quelli affrontati in precedenza, per vedere quanto bene è in grado di trasferire competenze e conoscenze acquisite all'interno di nuove situazioni.

Foglio di lavoro 4.3 - Foglio di registrazione delle attività di formazione

Istruzioni : Questa scheda rappresenta uno strumento modello che può essere utilizzato dall'azienda per registrare l'attività formativa svolta dall'apprendista nell'ambito delle Sezioni previste nel Piano Formativo Individuale. Per ciascuna attività formativa descritta nella prima colonna, nelle colonne successive saranno riportate le modalità e i tempi di erogazione della formazione. La scheda deve essere compilata periodicamente (ogni due settimane/ogni mese) e seguire l'ordine cronologico delle attività svolte.

ARGOMENTO: _____

Formazione di attività	Modalità di apprendimento*	Durata in ore/ Periodo	Firma del consulente/apprendista

Sezione 5: Accompagnare e supportare l'apprendista

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
Il rapporto apprendista-consulente del lavoro Comunicazione effettiva Gestire il colloquio	Conoscere gli strumenti per instaurare una relazione positiva	WS 5.1: Prepararsi per il colloquio con l'apprendista
La funzione della relazione	Saper utilizzare la relazione in modo costruttivo per facilitare l'apprendimento dello studente	WS 5.2: Osservare il colloquio di consulenza WS 5.3: La valutazione del comunicativo
Supportare il coinvolgimento e la motivazione dell'apprendista	Acquisire le competenze necessarie per motivare e supportare l'apprendista	WS 5.4: Come posso aiutare l'apprendista a sviluppare abilità fondamentali
Utilizzare modalità di comunicazione efficace	Cura efficacemente la relazione con lo studente	WS 5.5: Imparare dalle riflessioni sui comportamenti implementati
Problemi di gestione delle situazioni Gestire le discussioni periodiche con l'apprendista	Saper gestire le questioni relative al rapporto tra consulente e apprendista	WS 5.6: La gestione delle obiezioni WS 5.7: Feedback sulle abilità

5.1 Contenuti

Il rapporto tra tutor aziendale e apprendista

Anche gli interventi formativi specifici rivolti ai tutor aziendali dovrebbero essere un'occasione per valorizzare e prendere coscienza delle capacità interpersonali necessarie per svolgere un ruolo così importante. Le funzioni che dovranno essere svolte dal counselor, infatti, saranno diverse non solo a seconda dei diversi contesti aziendali, ma anche delle caratteristiche del giovane, che arriva in azienda con un bagaglio di esperienze, personali e professionali, di aspettative e paure, che influenzano la motivazione e gli esiti del percorso formativo e lavorativo che si appresta ad intraprendere. L'intervento formativo a favore del consulente aziendale è utile anche per sviluppare capacità comunicative e didattiche nei confronti dei neoassunti e acquisire parallelamente competenze professionali, a volte molto specialistiche, che già possiedono competenze interpersonali altrettanto necessarie.

Le conoscenze e le competenze acquisite negli anni di lavoro e il patrimonio di "saper essere e saper fare" posseduto dal dipendente individuato dall'azienda come mentore per la formazione del neoassunto, non sempre sono sufficienti a svolgere il compito a lui affidato. È fondamentale che, oltre alla conoscenza approfondita delle attività del settore di riferimento, il consulente acquisisca

conoscenze e competenze che possano favorire l'instaurazione di un rapporto buono e assertivo, al fine di attivare un vero processo di sviluppo professionale. In particolare, è necessario che sappia come:

- coltivare efficacemente il rapporto con l'apprendista;
- utilizzare modalità di comunicazione partecipativa;
- sostenere la motivazione dell'apprendista;
- gestire situazioni problematiche.

Il ruolo della relazione nell'apprendimento

Per integrare efficacemente l'apprendista in azienda, accompagnarlo durante tutto il percorso lavorativo, motivarlo ad apprendere e aiutarlo a superare i momenti più difficili, è fondamentale creare fin dall'inizio un rapporto positivo e autentico con il giovane .

La capacità del tutor di instaurare e mantenere un rapporto interpersonale aperto e un rapporto interpersonale trasparente con l'apprendista, a partire dalla sua accoglienza sul posto di lavoro, è un prerequisito indispensabile per coinvolgerlo in un progetto di sviluppo professionale.

È molto importante che un rapporto di fiducia e stima si costruisca e si consolida giorno dopo giorno attraverso il dialogo diretto e personale e la condivisione delle attività lavorative. Il neoassunto deve fare affidamento sul fatto che all'interno dell'azienda c'è una persona di cui potersi fidare, pronta non solo ad ascoltarlo, consigliarlo e incoraggiarlo, ma anche a criticarlo costruttivamente e a correggerlo. Il giovane deve saper riconoscere nel mentore un punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per chiarimenti e suggerimenti utili, un aiutante a cui rivolgersi nei momenti di difficoltà. Il consigliere deve:

- mostrare un genuino interesse per il nuovo lavoratore;
- poter aiutare il giovane a "sentirsi parte" del nuovo gruppo in cui è appena entrato.

Attraverso un atteggiamento empatico diventa così possibile comprendere il comportamento del giovane e rispondere andando incontro ai suoi bisogni specifici, sostenendo la persona che potrebbe trovarsi in difficoltà e, allo stesso tempo, creando un clima di fiducia.

Per evitare che si creino difficoltà comunicative che possono intralciare il processo di inserimento e formazione dell'apprendista, è importante essere molto attenti alle modalità di relazione utilizzate, evitando atteggiamenti eccessivamente "direttivi" e stimolando la riflessione, affinché lui o lei consapevolmente impari ad analizzare con attenzione la situazione in cui si trova e i problemi che

sta affrontando, per poi valutare adeguatamente le diverse possibilità di azione e scegliere quella più appropriata (vedi Scheda 5.1).

Supportare il coinvolgimento e la motivazione dell'apprendista

L'inserimento in azienda è un percorso formativo volto a sviluppare la motivazione e le competenze necessarie al giovane per fornire i servizi richiesti. La presenza di persone motivate e competenti, positivamente integrate con il resto dell'organizzazione aziendale, contribuisce a garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il miglioramento continuo della qualità del processo produttivo. Per l'azienda è importante aiutare l'apprendista a prendere coscienza degli obiettivi professionali che intende raggiungere, favorendo e supportando la sua motivazione ad impegnarsi nei compiti a lui assegnati. Per poter apprendere, il giovane apprendista deve essere interessato e stimolato a "mettersi in gioco" di fronte a situazioni che si presentano come nuove e complesse. In altre parole, deve essere motivato a impegnarsi e ad affrontare lo sforzo richiesto per apprendere nuove conoscenze e abilità (vedi Scheda 5.4).

Il tutor deve mostrare una disponibilità immediata a "mettersi in gioco" e condividere la propria esperienza con l'apprendista al fine di favorire un rapporto con il giovane.

Utilizzare modalità di comunicazione efficaci

Per lo svolgimento di tutte le funzioni che sono richieste ai consulenti, oltre ad un'accurata preparazione tecnico-professionale, normalmente posseduta da chi svolge questo ruolo, è necessario possedere capacità comunicative che diventano 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 nuovi assunti, a interpretare comportamenti e reazioni, e ad aiutare il giovane a prendere coscienza di ciò che gli sta accadendo, mettendolo in grado di riflettere, capire e parlare.

Le capacità di ascolto attivo sono essenziali per incoraggiare il neoassunto ad aprirsi e stimolarlo nel suo percorso di scoperta di sé e di conoscenza di sé; offre l'opportunità di osservare in profondità le reazioni e i comportamenti del giovane ed è una modalità efficace di sostegno affettivo (vedi Scheda 5.2). Occorre prestare 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 "C'è un errore" con un tono e un atteggiamento

aggressivo può favorire nello studente la tendenza a chiudersi in sé stesso e giustificarsi, piuttosto che confrontarsi per vedere dove ha sbagliato;

- come ci si comporta: la comunicazione non avviene solo attraverso le parole. Spesso il mentore influenza l'apprendista più da ciò che fa (o evita di fare) che da ciò che dice. Se prendi un impegno con l'apprendista (l'appuntamento per un colloquio, la promessa di una spiegazione, ecc.) devi mantenerlo, oppure spiegare subito perché è necessario rimandarlo (e comunque evitare di rimandare tutto il tempo), altrimenti finisci per non essere più credibile.

È inoltre opportuno, nei rapporti con colleghi o collaboratori, evitare di esprimere giudizi o di esprimere atteggiamenti negativi nei confronti del proprio tirocinante, o di diffondere informazioni emerse da un colloquio personale.

Gestire situazioni problematiche

Nella relazione con lo studente possono sorgere problemi di comunicazione e problemi di relazione. È possibile che, a seconda delle caratteristiche personali e delle diverse fasi del percorso di apprendimento, di fronte a difficoltà iniziali e situazioni non previste, si possano verificare cali di impegno o atteggiamenti “aggressivi” nei confronti del consulente. Tali criticità potrebbero derivare da una serie di ragioni diverse. Oltre a quelle che possono derivare da caratteristiche personali, soggettive e individuali (difficoltà caratteriali, problematiche familiari, ecc.), ve ne sono altre legate ad una fase importante di cambiamento, come il passaggio da studente a lavoratore (inserimento in un nuovo contesto, non riconoscimento in azienda, reinserimento in un percorso di apprendimento).

Per facilitare il superamento di possibili crisi e la possibilità di trovare insieme modi per affrontare i problemi, è importante:

- evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi che possono favorire un indurimento e diminuire la determinazione ad impegnarsi per avere successo nel lavoro;
- mostrare attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane, ragionando insieme su come organizzare al meglio le attività future per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci impegniamo a raggiungere insieme;
- non irrigidire e alimentare la sfiducia reciproca, che porterebbe a crescenti difficoltà di comunicazione, ma mantenere la propria apertura e apertura verso il discente;
- controllare le emozioni negative che l'apprendista può suscitare con i suoi modi ed essere in grado di mantenere un dialogo su cose concrete;

- mettersi nei panni dell'apprendista, cercare di capire cosa c'è dietro certi modi di fare, prendere sul serio le domande e le osservazioni del giovane, anche quando a prima vista appaiono incomprensibili e/o gradevoli (vedi Scheda 5.3).

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

Gestire colloqui periodici con l'apprendista

Per valutare insieme come sta andando il percorso di apprendimento, analizzare le difficoltà che emergono man mano che si presentano, determinare il modo più appropriato per affrontarle e mantenere alta la motivazione dell'apprendista a impegnarsi nel lavoro, è necessario programmare colloqui periodici con l'apprendista. Oltre a favorire il dialogo, il confronto e l'ascolto, i colloqui sono un momento in cui l'apprendista può chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie aspettative, ma anche esprimere difficoltà incontrate e immaginate di incontrare.

I colloqui devono sempre essere programmati per raggiungere obiettivi specifici (accoglienza dell'apprendista, condivisione del piano delle attività, verifica dei risultati, determinazione del modo per superare le difficoltà, assegnazione di nuovi compiti, ecc.) e svolgersi in situazioni favorevoli alla costruzione di relazioni interpersonali (possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotti).

5.2 Fogli di lavoro

Foglio di lavoro 5.1 – Prepararsi per il colloquio con l'apprendista

Istruzioni per il tutor aziendale: Questa scheda, da utilizzare prima di iniziare un colloquio con l'apprendista, è una sorta di tela che può essere utile sia per attivare la riflessione su determinati elementi, suddivisi per aree, sia per focalizzare chiaramente i contenuti e aspettative del colloquio, prefigurando anche le reazioni dell'apprendista.

Area – CONTENUTI

Cosa voglio comunicare

Quello che voglio che l'altra persona faccia

Area – RELAZIONE

Che tipo di relazione voglio instaurare

Cosa voglio che l'altra persona "senti"

Che "clima", "atmosfera" voglio creare

Area - ASPETTATIVE

Quali sono le mie paure e resistenze

Quali sono le aspettative, le motivazioni e le reazioni che avrà l'apprendista

Quali obiezioni potrà fare l'apprendista

Foglio di lavoro 5. 2 – Osservare il colloquio di consulenza

Istruzioni: Questa scheda, da proporre nell'ambito degli interventi formativi rivolti ai tutor aziendali, si propone di approfondire i vari aspetti delle diverse fasi del colloquio. La scheda sarà proposta e completata dai partecipanti a seguito di una simulazione, all'interno del gruppo formativo, di un colloquio tra Apprendista e Counselor.

	Avviare
Il consigliere	Ha creato un buon ambiente Chiariti gli obiettivi del colloquio
	In occasione
Il consigliere	Ha ascoltato Ha chiesto un feedback Capire i reciproci bisogni, aspettative, interessi Parlava la lingua dell'altro Ha portato dati e fatti concreti Ha sottolineato "il perché sì" Gestito "il perché no"
	Alla fine
Il consigliere	Ha dedicato un tempo adeguato alla chiusura Riassunto l'intervista Definiti gli obiettivi
Il consigliere e l'apprendista	Hanno preso un impegno l'uno per l'altro Sono soddisfatti dell'intervista

Scheda di lavoro 5.3 – La valutazione della comunicazione

Istruzioni per il tutor aziendale: Questa scheda può essere utilizzata in tutte le fasi della formazione dell'apprendista, a seguito di un colloquio. Questo strumento ha lo scopo di favorire la consapevolezza delle modalità comunicative utilizzate e attivare la riflessione su come migliorarle e renderle efficaci per un buon rapporto con l'apprendista. Ora focalizza la tua attenzione su un'interazione che hai avuto con l'apprendista che, secondo te, non è stata efficace.

1. Quale obiettivo si è proposto?
2. Come valuti la tua comunicazione?
3. Come pensi che lo studente abbia vissuto questa comunicazione?
4. Cosa ti fa pensare che questa modalità di comunicazione ti farebbe raggiungere l'obiettivo?
5. Quali rischi corriamo quando comunichiamo in queste modalità?
6. In quale altro modo avrebbe potuto rispondere?

Foglio di lavoro 5.4 – Come posso aiutare l'apprendista a sviluppare le abilità fondamentali

Questa scheda, da proporre nell'ambito degli interventi formativi rivolti ai tutor aziendali, intende attivare una riflessione su come il tutor aziendale possa supportare l'apprendista nello sviluppo di alcune delle competenze necessarie per svolgere il lavoro al meglio delle proprie capacità.

Istruzioni per il consulente: Pensa al percorso che sta attraversando l'apprendista che ti è stato assegnato: le difficoltà, i miglioramenti e gli obiettivi finali. Quindi, cerca di concentrarti su come hai contribuito allo sviluppo delle "abilità" descritte di seguito e su come puoi facilitare ulteriormente il loro sviluppo in futuro.

Per stimolare la capacità creativa dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

.....
.....

Per stimolare la capacità organizzativa dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

.....
.....

Per stimolare la capacità di realizzazione dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

.....
.....

Per stimolare la capacità relazionale dell'apprendista che seguo ho fatto, faccio e farò:

.....
.....

Scheda di lavoro 5.5 – Imparare dalle riflessioni sui comportamenti messi in atto

<i>Situazione passata</i>	<i>Come si è comportato</i>	<i>Cosa pensava</i>	<i>Cosa ha sentito</i>

<i>Situazione del futuro</i>	<i>Come pensi di comportarti in futuro</i>	<i>Quali pensieri sarebbero più appropriati</i>	<i>Quali emozioni sarebbero più funzionali</i>

Foglio di lavoro 5.6 – La gestione delle obiezioni

Istruzioni : In ogni rapporto di lavoro possono sorgere delle obiezioni, che devono essere gestite in modo efficace affinché diventino un momento costruttivo e non rappresentino un ostacolo alla comunicazione. Di seguito troverai esempi di come un tirocinante può reagire a determinate situazioni. Scrivi nelle righe seguenti come puoi rispondere efficacemente alle affermazioni proposte.

Come gestire un apprendista che dice:

"Non sono affatto d'accordo con te."

.....
.....

"Se il cliente è senza merce devo fare di tutto per garantire una spedizione, ma i miei colleghi di magazzino non considerano le urgenze perché troppo attaccati alle procedure!"

.....
.....

"Al reparto marketing c'è una grande disorganizzazione! Fanno previsioni di vendita e il giorno dopo sono completamente cambiate!"

.....
.....

"Non posso condividere le decisioni che hai preso, perché creano grandi difficoltà".

.....
.....

"Ogni volta che ci incontriamo prendiamo una nuova strada! Tutto è da cambiare! Non hai tempo per iniziare un lavoro che mettiamo insieme e lo cambiamo!"

.....
.....

Foglio di lavoro 5 .7 – Feedback sulle competenze

Istruzioni per il tutor aziendale: Pensando a come comunicare in modo efficace e costruttivo all'apprendista, riformula le affermazioni di seguito nel miglior modo possibile, cercando di proporle in modo positivo.

Come posso esprimere efficacemente all'apprendista opinioni come:

"La tua organizzazione del lavoro lascia a desiderare."

.....
.....

"Nei tuoi rapporti con gli altri tendi spesso ad essere aggressivo"

.....
.....

"Hai difficoltà a pianificare, in particolare a stabilire le tue priorità."

.....
.....

"Lavori sodo ma non riesci a tenere testa ai tuoi colleghi."

.....
.....

"Quando parli sei disperso e vai facilmente fuori tema."

.....
.....

Sezione 6: Il rapporto con gli attori esterni

Contenuti	obiettivi formativi	Strumenti
I soggetti che interagiscono nella formazione dell'apprendista Gli attori coinvolti nella formazione dell'apprendista - ruoli - compiti - relazioni Il ruolo dell'impresa Formazione in azienda e formazione esterna	Conoscere e saper interagire con chi è coinvolto nella formazione dell'apprendista nelle fasi di start up, itinere e finale	
Il rapporto con gli altri attori dell'impresa Ruoli e punti di raccordo per definire efficacemente le esigenze organizzative e formative dell'azienda e dell'apprendista	Sapersi coordinare con gli altri lavoratori dell'impresa che collaborano alla formazione dell'apprendista	
Il rapporto con l'istituto di formazione Il rapporto tra consulente aziendale e consulente formativo nelle diverse fasi (iniziale, in itinere, finale) Il patto di formazione	Saper collaborare con il consulente dell'istituto di formazione Saper interagire con il sistema della formazione professionale, delle normative e dei profili formativi di riferimento	

6.1 Contenuti

Stakeholder che interagiscono nella formazione dell'apprendista

Un'impresa interessata alla crescita professionale dell'apprendista deve gestire il tirocinio come un processo organizzato, definendo un vero e proprio piano di lavoro in cui sia chiaro a tutti fin dall'inizio (al giovane, ma anche agli altri lavoratori dell'organizzazione) chi sarà responsabile di prendersi cura del coinvolgimento del giovane nell'organizzazione e di come sarà supervisionato.

Il mentore è la persona a cui l'azienda attribuisce la responsabilità di vigilanza sull'investimento professionale che è stato fatto nell'apprendista.

Tale investimento passa anche attraverso una serie di rapporti con soggetti, esterni ed interni all'impresa, con i quali l'apprendista interagisce, più o meno costantemente, per tutta la durata del contratto. Nello specifico, il neoassunto apprendista, in impresa, oltre ad avere il costante supporto del consulente aziendale, dovrà confrontarsi con altri colleghi, suoi coetanei o con ruoli professionali differenti, con superiori, dirigenti di settore e altre figure che in vari modi sono presenti in azienda. Fuori dall'azienda, durante la formazione esterna, entrerà in contatto, oltre agli altri partecipanti al percorso formativo, con i docenti del corso e soprattutto con il consulente formativo. Ulteriore compito del tutor aziendale è quello di facilitare l'integrazione e rendere così tale rete di relazioni funzionale alla crescita professionale del neoassunto.

Il rapporto con gli altri nell'impresa

Per facilitare l'inserimento dell'apprendista nell'azienda e integrare il lavoro del giovane con quello degli altri colleghi, è necessario che il consulente investa nella comunicazione con gli altri attori dell'impresa, anche sostenendo il processo di accompagnamento apprendimento dell'apprendista. Le altre persone presenti possono infatti rivelarsi importanti, sia per affiancare e/o supervisionare il giovane nello svolgimento di compiti specifici, sia per fornire informazioni utili sull'andamento del suo percorso di inserimento e apprendimento, informazioni necessarie per il tutor di valutare, "calibrare" ed eventualmente modificare le scelte su come procedere con l'apprendista.

Concretamente dovrà esercitare questo ruolo curando di volta in volta di coinvolgere altre persone all'interno dell'azienda, come i superiori e i colleghi del giovane apprendista, al fine di facilitare lo scambio di comunicazione con i colleghi, nonché di individuare un esperto del settore che sia motivato a contribuire al processo formativo e che supporterà operativamente il giovane.

Sarà quindi importante chiarire, in un incontro preliminare, a chi il giovane può rivolgersi, gli obiettivi da raggiungere, nonché programmare momenti di confronto e verifica con l'esperto e lo stesso apprendista.

Il rapporto con la scuola/istituto di formazione

Fondamentale per il necessario raccordo tra l'azienda e la struttura formativa - ovvero le strutture formative che erogano parte del percorso formativo - al fine di gestire efficacemente le azioni a supporto del successo formativo dell'apprendista e di dare coerenza all'esperienza svolta all'interno dell'azienda e al percorso esterno. Capita infatti spesso che il datore di lavoro, e di conseguenza il giovane, non siano sufficientemente consapevoli dell'importanza della formazione non aziendale, in particolare quella finanziata con fondi pubblici se disponibile, con il rischio di perdere quella che è un'opportunità di acquisire competenze necessarie per crescita professionale.

Per fornire una formazione adeguata, l'agenzia di formazione e l'azienda devono concordare obiettivi comuni a breve e medio termine (ad esempio, per il prossimo semestre e anno di formazione), pianificare azioni congiunte e sviluppare insieme temi chiave chiave: l'agenzia, trasmettendo le necessarie conoscenze tecniche, e l'azienda, accompagnando l'attuazione pratica in considerazione delle specificità aziendali.

Per rendere concretamente funzionale la formazione esterna, è necessaria una stretta collaborazione tra l'azienda e l'agenzia di formazione dalla fase di progettazione iniziale fino al monitoraggio dell'intero corso. Pertanto, è importante che il tutor aziendale stabilisca una

cooperazione efficace con il tutor di formazione, ovvero la persona di contatto dell'agenzia di formazione designata per consentire il collegamento con l'impresa.

In primo luogo, il consulente aziendale insieme all'istituto di formazione definisce quali conoscenze apprese nella formazione extra-aziendale possono essere verificate e applicate nel contesto aziendale e quali competenze possono essere apprese o approfondite all'interno dell'impresa.

Il consulente, oltre ad elaborare insieme all'agenzia di formazione e all'apprendista il percorso formativo individuale, deve individuare, sempre in accordo con il consulente di formazione e l'apprendista neoassunto, le modalità operative che consentano di contestualizzare in azienda le conoscenze acquisite nella formazione esterna e garantire, attraverso contatti continui con il consulente della formazione, il monitoraggio dello stato di avanzamento del percorso formativo, proponendo eventuali modifiche di miglioramento.

Sezione 7: Valutazione del percorso formativo

Contenuti	Obiettivi	Strumenti
Per valutare ciò che l'apprendista impara	Conoscere il processo di valutazione	
Fasi di valutazione Valutazione iniziale Valutazione in itinere Finale valutazione	Saper strutturare le fasi di valutazione	Foglio 7.1: Foglio di valutazione delle competenze di ingresso Scheda 7.2: Scheda di monitoraggio dello sviluppo delle competenze del tirocinante Foglio 7.3: Cartella di lavoro Foglio 7.4: Modulo di monitoraggio
La registrazione della formazione	Conoscere le metodologie operative con cui valutare il percorso di apprendimento dell'apprendista	Foglio 7.5: Foglio di registrazione della formazione
La certificazione della formazione	Conoscere i metodi di attestazione e certificazione delle competenze	Scheda 7.6: Attestazione delle competenze Foglio
Valutazione finale del corso	Ottenere un feedback dai partecipanti al corso	Scheda 7.7: Questionario finale di soddisfazione - corso per tutor aziendali

7.1 Contenuti

Per valutare ciò che l'apprendista impara

Il percorso di apprendistato è un progetto di apprendimento integrato che deve prevedere una riflessione sistematica sull'andamento delle esperienze, attraverso il monitoraggio del percorso e la valutazione periodica di ciò che il giovane sta imparando. La valutazione consiste nel fornire all'apprendista una serie strutturata di feedback sui suoi risultati, consentendogli di vedere riconosciuti i suoi progressi.

Il processo di valutazione inizia quando l'apprendista entra in azienda, partendo dalle competenze che il nuovo dipendente possiede già, per focalizzarsi su ciò che dovrà apprendere durante il percorso formativo; prosegue in itinere, con momenti strutturati di valutazione, per verificare gli apprendimenti e individuare le lacune da colmare, e si conclude al termine del percorso formativo con una valutazione finale complessiva. Allo stesso tempo, tutte le informazioni relative allo sviluppo dell'apprendimento vengono registrate dall'azienda, e dall'eventuale centro di formazione, che integra l'offerta formativa, fino alla certificazione del corso e dei risultati da parte dell'azienda. Infine, le competenze acquisite possono essere registrate nel libretto formativo, strumento di

raccolta delle esperienze formative e delle relative conoscenze acquisite. Gli elementi raccolti da tutor e apprendista utilizzati in tutte le fasi del progetto formativo, consentono un confronto tra la valutazione del formatore e l'autovalutazione del tirocinante, su cui basare una pianificazione trasparente delle procedure funzionali alla crescita professionale.

Fasi di valutazione

Il processo di valutazione si articola in tre momenti distinti: la valutazione delle competenze in ingresso, la fase intermedia e la fase finale.

Valutazione iniziale

L'intero percorso formativo non può prescindere da una valutazione più generale delle competenze che l'apprendista deve acquisire. La valutazione in itinere e quella finale saranno attendibili solo se le competenze pregresse (conoscenze professionali e metodologiche) del giovane saranno state individuate all'inizio e saranno state definite con precisione quelle che dovrà acquisire al termine del corso.

Una precisa definizione del Piano Formativo Individuale, che descrive l'intero percorso formativo che dovrà seguire l'apprendista, consentirà di pianificare al meglio i momenti di valutazione lungo tutto il percorso di apprendimento dell'acquisizione delle competenze descritte nel Piano stesso.

La valutazione delle competenze di ingresso è finalizzata ad accertare il livello di competenze che l'apprendista possiede per strutturare in modo coerente il percorso formativo, facendo riferimento alla necessità di garantire un approccio personalizzato dando luogo alla formulazione di un percorso individualizzato (vedi Scheda 7.1).

Ciò appare indispensabile se si considera l'eterogeneità degli utenti, in relazione a differenze di esperienza, età, qualifiche, nonché la diversità dei contesti in relazione alle attività svolte, gli stili di gestione delle risorse umane, l'investimento nella formazione dell'apprendista.

All'inizio del percorso di apprendimento è necessario definire non solo 'cosa', ma anche “come” e “quando” sarà valutato. Ciò aumenta la chiarezza dei risultati attesi e facilita la gestione della valutazione. Comunicare all'apprendista fin dall'inizio ciò che verrà valutato rafforza la “trasparenza” delle attività di valutazione, abbassando l'ansia del giovane e creando condizioni più favorevoli alla sua collaborazione. Inoltre, chiarire i comportamenti che verranno valutati è di per sé un'ulteriore indicazione che aiuta il giovane a capire meglio in quale direzione dirigere i propri sforzi; esplicitare il “quando” aiuta il giovane a darsi dei limiti temporali entro i quali migliorare una determinata prestazione o raggiungere un determinato obiettivo.

Valutazione in itinere

Saranno pianificati momenti di valutazione intermedia in relazione al dettaglio delle attività previste per l'apprendista, redatte sulla base del Piano Formativo Individuale. Non devono essere particolarmente frequenti, ma è utile collocarli dopo che il giovane ha avuto l'opportunità di misurarsi con prestazioni che richiedono l'uso integrato di un gruppo significativo di competenze e prima del "passaggio" ad un livello più complesso di attività.

La presenza di momenti di verifica periodica durante il percorso formativo, condotto anche mediante strumenti semistrutturati (vedi Scheda 7.2), semplifica e rende possibile la valutazione finale delle competenze acquisite dal giovane al termine dell'apprendistato. Il tutor aziendale, dopo aver raccolto e sistematizzato i rilievi, sintetizzati in apposita scheda, valuta le competenze che l'apprendista deve acquisire con l'obiettivo di fare il punto della situazione, adeguare gli obiettivi, verificare l'acquisizione delle competenze in accordo con i requisiti del programma di formazione. Valuta lo sviluppo dell'acquisizione delle competenze e formula le eventuali misure di supporto da adottare per migliorare il processo di apprendimento, con l'obiettivo di riflettere sul proprio processo di apprendimento e sviluppo professionale, anche alla luce delle valutazioni proprie dell'apprendista (vedi Scheda 7.3).

La valutazione dei risultati raggiunti costituisce uno dei momenti più delicati del rapporto tra tutor e apprendista. Da un lato, è necessario illustrare molto chiaramente ciò che il giovane è riuscito a realizzare e quali sono i suoi difetti. D'altra parte, è importante prendersi cura del modo in cui i risultati vengono presentati e discussi. Lo studente deve essere messo in condizione di comprendere che la valutazione serve ad aiutarlo a migliorare le proprie capacità. Anche nel caso di lacune di realizzazione solo parziali che devono essere colmate, lo studente deve acquisire dalla discussione con il mentore la fiducia di poter avere successo.

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

I momenti di valutazione relativi alle singole attività formative servono all'apprendista

- mantenere un'elevata consapevolezza del percorso che sta seguendo e dei risultati che sta raggiungendo;
- comprendere le ragioni di eventuali modifiche al piano di lavoro iniziale;
- essere in grado di valutare i risultati che ottiene;

- essere a conoscenza di eventuali carenze;
- capire cosa devono fare per migliorare.

Accanto all'osservazione del comportamento del soggetto nella situazione lavorativa, sia professionale che sociale, e delle procedure messe in atto per le esercitazioni pratiche, il colloquio è lo strumento più utilizzato per raccogliere le informazioni necessarie alla valutazione. I colloqui tra apprendista e tutor, programmati, organizzati e svolti in modo regolare e strutturato, mirano ad affrontare la situazione professionale e formativa quotidiana in azienda, nonché le questioni di transizione tra teoria e pratica, chiarendo alcuni aspetti e fornendo feedback al fine di concordare obiettivi e misure appropriate per raggiungerli. Attraverso il colloquio, il tutor ha l'opportunità di rilevare se e in che misura l'apprendista dimostra di aver compreso la portata del compito e ricorda le nozioni apprese o ne memorizza di nuove.

Valutazione finale

La verifica del grado di apprendimento a valle dell'intervento formativo individuale concorre alla valutazione complessiva finale dell'efficacia della formazione, attraverso l'analisi delle prestazioni dell'apprendista e del grado di competenza raggiunto rispetto agli obiettivi iniziali (vedi Scheda 7.4). Le modalità e i mezzi attraverso i quali è possibile verificare il raggiungimento degli obiettivi sono curati dal tutor e dai docenti dell'agenzia di formazione, se l'apprendista svolge anche formazione esterna all'azienda, e variano a seconda dei contenuti e delle attività del giovane è chiamato ad esibirsi.

In alcuni casi, per valutare determinate attività, il tutor ha bisogno di raccogliere informazioni da altre figure con le quali l'apprendista ha svolto attività professionali. In tal caso sarà opportuno fornire a tali soggetti preventivamente una scheda di valutazione, onde evitare "interpretazioni ambigue" di quanto da osservare. L'utilizzo di modulistica di facile compilazione favorirà una rilevazione più sistematica e obiettiva del comportamento del tirocinante, aumentando l'affidabilità delle valutazioni delle figure coinvolte.

La registrazione della formazione

La registrazione delle attività svolte e delle competenze acquisite, curate dal tutor aziendale di riferimento, avviene in alcuni momenti significativi del percorso formativo, attraverso strumenti di facile completamento. Questi (moduli di monitoraggio, verifica, certificazione) sono solitamente predisposti sulla base di schemi predisposti dall'azienda stessa. Facilita la verifica dei risultati e la pianificazione degli obiettivi e delle misure da adottare per raggiungerli.

Per la registrazione delle informazioni raccolte attraverso interviste, osservazione diretta e osservazione di superiori o colleghi, vengono solitamente utilizzate semplici schede di attività da parte del tutor e del tirocinante stesso, che al contempo può trascrivere e registrare le proprie esperienze formative e osservazioni personali, utili per avere il proprio punto di vista sulle attività realizzate e sulle relative criticità riscontrate.

Le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato saranno registrate su un apposito foglio di registrazione creato per ogni singolo apprendista e compilato con la formazione svolta. Al modulo possono essere allegati certificati di corso, titoli ed eventuali valutazioni di successo formativo. Questo permette di registrare i risultati dei segmenti formativi annotati in modo che nel tempo venga creato un vero e proprio “diario di formazione” ad accompagnare l'apprendista, per una facile tracciabilità dell'andamento della formazione.

La certificazione della formazione

Il tutor aziendale è responsabile della pianificazione della procedura e dell'esecuzione della valutazione. Verifica, sulla base del Piano Formativo Individuale, la progressiva acquisizione delle competenze professionali dell'apprendista e, al termine del periodo di apprendistato, certifica quelle raggiunte nel percorso in impresa. Il tutor rileva il grado di sviluppo delle competenze, valuta la qualità della prestazione dell'apprendista con riferimento a

quanto indicato nel piano formativo e concorre all'attestato finale quello rilasciato dall'azienda. Attraverso la certificazione, l'ente pubblico, o altro ente da esso specificamente autorizzato, rilascia, previa verifica mediante prove, formale attestazione del possesso di specifiche competenze da parte del soggetto, valida all'interno del sistema formativo ai fini del riconoscimento crediti formativi.

7.2 Fogli di lavoro

Scheda 7.1 – Scheda di valutazione delle competenze di ingresso

Istruzioni per il tutor aziendale : Si possono riprendere le competenze richieste per svolgere il ruolo professionale, specificando per ciascuna il grado di padronanza posseduto dall'apprendista nella fase iniziale del tirocinio.

Apprendista:				
Ruolo professionale:				
Tutore:				
Data:				
Attività:				
Competenze	Grado di padronanza			
	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto

Scheda 7.2 - Scheda di monitoraggio dello sviluppo delle competenze dell'apprendista

Istruzioni per il tutor aziendale: Il modulo proposto, utilizzabile in tutte le fasi del percorso formativo dell'apprendista, ha l'obiettivo di verificare lo stato di avanzamento del piano di azioni formative monitorando e valutando l'apprendimento delle competenze necessarie per l'efficace svolgimento di una specifica attività per l'apprendista.

Utilizzando il foglio di monitoraggio dovrai:

- identificare un'attività lavorativa;

- riportare in tabella la descrizione delle competenze necessarie per svolgere la specifica attività e il livello di padronanza posseduto dall'apprendista prima di svolgere l'attività formativa;
- definire il livello di padronanza effettivamente posseduto dall'apprendista (valutato) al momento della verifica dell'acquisizione delle competenze, specificando quali metodologie sono state utilizzate per l'apprendimento di ciascuna;
- indicare le modalità e i tempi di verifica (monitoraggio) degli apprendimenti via via raggiunti.

Nel dettaglio, dopo aver delineato nel primo riquadro l'Attività oggetto di apprendimento:

- ✓ nella prima colonna (Competenze), fornire descrizioni delle conoscenze, abilità e comportamenti che il discente deve possedere per l'efficace svolgimento dell'attività, così come sono stati definiti in fase di progettazione;
- ✓ nella seconda colonna (Entry level of proficiency) si annotano i livelli iniziali individuati, apponendo una crocetta in corrispondenza del livello, richiamando il significato dei singoli valori:
 0. competenza assente;
 1. conoscenza teorica dei contenuti della competenza ma poca esperienza operativa;
 2. buona conoscenza dei contenuti della competenza e sufficiente capacità di applicarli in situazioni operative;
 3. 3. completa conoscenza dei contenuti della competenza, unita ad una capacità di applicarli in situazioni operative;
- ✓ nella terza colonna (Modalità di apprendimento) descrivere le metodologie utilizzate per l'acquisizione della competenza;
- ✓ nella quarta colonna (Livello di padronanza raggiunto), allo stesso modo utilizzato per il livello di padronanza di ingresso, riporterai il livello di padronanza che ritieni sia effettivamente posseduto dal discente in fase di verifica;
- ✓ nella quinta colonna (Mezzi di verifica) descrivi la metodologia utilizzata per verificare il possesso della competenza (in nota sono indicate alcune modalità di accertamento, ma puoi indicarne anche altre);







- ✓ nella sesta colonna (Monitoraggio su 12 mesi) indicherai i tempi di verifica per ciascuna competenza.

Attività dell'oggetto di apprendimento:													
Competenze	Livello iniziale di padronanza				Modalità di apprendimento	Livello di padronanza sviluppato			Mezzi di verifica	Monitoraggio oltre 12 mesi			
	0	1	2	3		1	2	3		3	6	9	12
Conoscenza													
Abilità													
Comportamento													

Foglio 7.3 – Cartella di lavoro

Istruzioni per il counselor : Il quaderno è un 'diario' contenente ciò che accade durante l'apprendimento, che mira a raccogliere regolarmente le riflessioni del giovane sul suo lavoro fungendo da supporto all'apprendimento attraverso la trasposizione delle conoscenze pratiche.

LIBRO DI LAVORO	
	Data
Descrizione della fase di lavoro	
.....	
.....	
.....	

Nella fase di lavoro appena conclusa come è stata la mia motivazione:		
Basso		alto
Perché		
Ho trovato questa fase:		
Non interessante		Molto interessante
Perché		
I miei progressi in questa fase sono stati:		
Piccolo		Grande
Perché		
L'influenza dei fattori di disturbo è stata:		
Alto		Basso
Perché		
Imparare il processo è stato per me:		
Difficile		facile
Perché		
Per quanto riguarda il risultato del lavoro sono:		
Insoddisfatto		Molto soddisfatto
Perché		

Foglio 7.4 – Foglio di monitoraggio

Istruzioni: La modulistica qui proposta, utilizzabile nelle varie fasi del percorso formativo dell'apprendista, è conseguente alla Scheda Monitoraggio sviluppo competenze dell'apprendista

(cfr. Scheda 7.2), in quanto ne riprende alcuni contenuti e informazioni riguardanti l'acquisizione di competenze. Lo strumento fornisce un quadro completo e una lettura immediata dello stato di avanzamento del piano d'azione formativo rilevando costantemente i livelli di padronanza raggiunti dall'apprendista.

Competenze		Livello base di competenza				Livello di competenza sviluppato Monitoraggio oltre 12 mesi			
		0	1	2	3	3 mesi	6 mesi	9 mesi	12 mesi
Conoscenza									
Abilità									
Comportamento									

Scheda 7.5 – Modulo di iscrizione alla formazione

Istruzioni per il tutor aziendale : Questa scheda può essere utilizzata in azienda per registrare i "segmenti" dell'attività formativa svolta dall'apprendista e per avere una panoramica dettagliata dei tempi e dei contenuti della formazione.

Apprendista				
Età				
Ruolo professionale				
Tutore				
Data	Ora di inizio	di	Tempo scaduto	Contenuto dell'attività formativa

Scheda 7.6 – Modulo Attestazione di Competenza

Istruzioni per tutor aziendale : Ecco un modello che può essere utilizzato per attestare le competenze che l'apprendista ha raggiunto/sviluppato, nella formazione svolta in azienda. Il dispositivo può essere utilizzato come strumento didattico nella formazione del tutor aziendale.

“Attestazione delle competenze acquisite nella formazione formale svolta in azienda”

Azienda

Numero di telefono Posta

.....

Cognome e Nome del Legale Rappresentante

Cognome e Nome del Tutor Aziendale

Numero di telefono Posta

Cognome e Nome dell'Apprendista

Anno di formazione:

Sezione	Competenza acquisita al termine della Sezione	Ore	Modalità di verifica *

*Scegli il rispettivo numero:

[1] osservazione delle attività lavorative svolte con il controllo dello standard atteso

[2] intervista

[3] altro (specificare)

Il sottoscritto tutor aziendale dichiara che le competenze indicate da ciascuna Sezione di cui sopra sono state acquisite dall'apprendista.

Data

Firma

Schede informative per consulenti del lavoro

RIQUADRO 1. L'INTERVISTA

Che cos'è un'intervista

Il colloquio è uno degli strumenti più importanti che il counsellor/mentor ha a sua disposizione per guidare e supportare il percorso di sviluppo dell'apprendista. Consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e le problematiche del percorso di inserimento e formazione. Presuppone inoltre un momento particolarmente intenso di relazioni interpersonali con l'apprendista, che, se ben gestito, rafforza il suo coinvolgimento e la sua motivazione ad impegnarsi. I risultati di un colloquio hanno una grande influenza sugli atteggiamenti e sui comportamenti che l'apprendista avrà

nel periodo successivo. Per questo è opportuno prestare molta attenzione agli elementi che caratterizzano queste situazioni e agli accorgimenti che possono aiutare a gestirle efficacemente. L'intervista si differenzia da una conversazione casuale perché è un incontro intenzionale tra due persone con ruoli specifici all'interno di un'organizzazione, pianificato e strutturato per raggiungere obiettivi specifici e ben definiti. La consapevolezza degli obiettivi permette di circoscrivere i possibili argomenti da affrontare e di rendere più efficiente la conversazione. Le persone coinvolte si danno reciprocamente indicazioni e mirano a pervenire a decisioni funzionali alla specifica situazione ea conclusioni concrete.

Pianificazione del colloquio

La fase che precede l'intervista è cruciale per il suo successo. Prima di incontrare l'apprendista è opportuno trovare uno spazio idoneo, predisporre eventuali materiali (documentazione, schede, ecc.), conoscere la persona con cui si svolgerà l'incontro (età, livello culturale, ecc.) e i contenuti dovrebbe essere definito.

Stabilisci all'inizio l'ordine degli argomenti e il modo in cui verranno trattati durante l'incontro (ad esempio, chiarisci che inizi chiedendo allo studente di descrivere le esperienze che ha avuto e i problemi che ha incontrato, e poi confrontare le sue osservazioni con quelle del consulente e poi cercare di capire insieme le ragioni di eventuali differenze di valutazione, ecc.) aiuta a guidare la discussione successiva, rendendola più mirata ed efficiente. In questa logica è utile anche specificare quanto durerà il colloquio. Avere la durata sotto controllo aiuta le persone a utilizzare meglio il tempo, e permette anche di evidenziare sin dall'inizio eventuali incongruenze tra ciò di cui si vuole discutere e il tempo effettivamente a disposizione.

Lo scopo dell'intervista

Diversi tipi di risultati possono essere raggiunti contemporaneamente attraverso un colloquio:

- raccolta di informazioni;
- favorire il coinvolgimento e l'impegno dell'apprendista;
- definire cosa fare per il futuro.

Perché un colloquio sia efficace, è importante lo scambio di informazioni, opinioni, idee, che consenta a entrambe le parti di ampliare l'area di conoscenza condivisa sulla situazione su cui lavorare. Condividere la conoscenza non significa solo scambiare informazioni, ma anche utilizzare il confronto con il discente per far emergere con maggiore consapevolezza gli atteggiamenti e le emozioni che guidano le sue azioni e che possono ostacolare o favorire il raggiungimento dei risultati. Un colloquio è efficace quando permette al consulente di condividere con l'apprendista "cosa sta succedendo" e "cosa si può fare", al punto che il giovane si sente veramente motivato a impegnarsi per migliorare le cose (o per raggiungere nuovi obiettivi) .

Come condurre un colloquio

Per ottenere i risultati attesi, il colloquio deve essere organizzato in modo da arrivare a un'interpretazione comune della situazione (cosa sta accadendo, quali sono le cause, quali sono i sentimenti del tirocinante e del consulente sulla situazione, cosa può essere utilizzato per intervenire, ecc.). sentire sulla situazione, cosa può essere usato per agire, ecc.).

Un colloquio tende a perdere la sua efficacia se il consulente raccoglie solo alcune informazioni, stabilisce cosa dovrebbe essere fatto e lo spiega all'apprendista. Anche se quest'ultimo dichiara di aver capito, aumenta la probabilità che poi non sarà in grado di dare seguito a quanto deciso. Una persona tende a "prendere una decisione in proprio, e quindi ricordare più facilmente cosa deve fare e lavorare per raggiungerla, se sente di aver avuto l'opportunità di partecipare alla sua formulazione e discussione.

Segui uno schema logico

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

Se il suo scopo è coinvolgere l'apprendista e stimolarlo a mettersi in gioco, è utile che utilizzi anche questo strumento per permettere al giovane di "rifare insieme" il processo di analisi della situazione. Attraverso questo percorso, l'apprendista avrà l'opportunità di interiorizzare meglio ciò che deve essere conosciuto e, soprattutto, di sviluppare un maggiore senso di condivisione e convinzione su ciò che deve essere fatto. Al fine di condurre efficacemente il colloquio, il

consulente può trovare utile tenere presente uno schema logico di riferimento, che lo aiuti ad identificare i diversi passaggi attraverso i quali dovrebbe guidare l'apprendista per arrivare ad un efficace (e non solo formale) condivisione delle azioni da intraprendere. Ovviamente è difficile che il colloquio segua esattamente una sequenza logica, tuttavia, prenderlo come punto di riferimento può aiutare il counselor a “tenere traccia” degli obiettivi della discussione.

L'inizio dell'intervista

La fase di avvio del colloquio, anche se occupa poco tempo, è molto importante perché può influenzare notevolmente come si svilupperà il resto dell'incontro. In primo luogo, è importante ribadire gli obiettivi dell'intervista, anche se dovrebbero già essere conosciuti. Questo aiuta il tirocinante ma anche il counsellor/mentore, che spesso arriva all'incontro con alle spalle problemi di lavoro molto pressanti, a “prendere coscienza” e a “sintonizzarsi” più precisamente con le cose che devono essere affrontate. Allo stesso tempo, è possibile evidenziare e chiarire eventuali malintesi o interpretazioni errate sullo scopo e sul contenuto dell'incontro, evitando così perdite di tempo avviando discussioni da una diversa aspettativa. Anche il ricordo dei ruoli che ogni persona ha all'interno di una situazione non appare superfluo. Una corretta percezione dei ruoli organizzativi e di ciò che essi comportano in termini di reciproci impegni (es. cosa è legittimo aspettarsi dal consulente e cosa invece non ha senso aspettarsi di ottenere) aiuta a collegare il significato di lo scambio interpersonale rispetto agli obiettivi, ai vincoli e al funzionamento dell'organizzazione in cui le persone sono collocate, nonché orientare le aspettative verso il colloquio e influenzare positivamente gli atteggiamenti e il modo di comunicare dei partecipanti. D'altra parte, un colloquio può essere anche occasione per verificare e precisare ulteriormente le caratteristiche dei propri ruoli, favorendo una maggiore efficacia nelle relazioni successive.

L'importanza dell'ascolto

Quando si conduce un'intervista, non si dovrebbe avere troppa fretta di “interpretare” ciò che è accaduto e di “spiegare” la situazione. Naturalmente, il mentore viene al colloquio con le proprie osservazioni; tuttavia, se vuole ricavarne un “valore aggiunto” (e non usarlo semplicemente come pretesto per confermare le proprie opinioni), è importante prestare particolare attenzione alla condivisione delle informazioni. Oltre ad acquisire maggiori conoscenze su fatti ed eventi specifici, questa fase è importante per raccogliere preziose informazioni su come stanno andando le cose dal punto di vista del tirocinante. Al di là della correttezza delle sue percezioni, il modo in cui viene rappresentata la situazione è particolarmente rilevante, perché da lì bisogna partire per cercare di coinvolgerlo nel raggiungimento di nuovi traguardi. Proprio per questo è importante che il counselor incoraggi lo 'storytelling' dell'apprendista, cercando anche di cogliere tra le righe lo stato d'animo

(soddisfazione, curiosità, insicurezza, rabbia, ecc.) con cui relaziona la situazione, in quanto ciò può ostacolare o incoraggiare la sua volontà e capacità di agire in modo efficace. Soprattutto in questa fase, il consulente deve adoperarsi per mantenere una "posizione di ascolto", cercando di mettere l'apprendista nelle condizioni più favorevoli per esprimere il suo punto di vista sulla sua esperienza in azienda. Per questo è utile evitare di formulare giudizi o fornire interpretazioni della situazione (come "così era realmente") che possano dissuadere il giovane dal rendere esplicita la sua "ricostruzione" dei fatti. È invece opportuno chiedere chiarimenti e fornire informazioni che possano aiutare l'apprendista ad avere più elementi per analizzare le questioni in discussione, in modo che possa arrivare gradualmente ad una visione più ampia e consapevole.

Condivisione delle decisioni

Un'attenta ricostruzione e condivisione dell'esperienza del discente facilita un passaggio quasi automatico alla fase in cui devono essere prese decisioni su cosa fare. Anche qui è opportuno evitare di proporre subito una soluzione, e cercare di coinvolgere il giovane nell'esplorazione di diverse possibili linee di azione (ad esempio, valutare se, a fronte di alcune carenze, sarebbe meglio intraprendere più iniziativa per capire meglio 'come si fa o essere seguiti più da vicino da una persona esperta). Quanto più il tutor è in grado di guidare l'apprendista alla valutazione dei vantaggi e degli svantaggi delle diverse alternative, tanto maggiore è la probabilità di arrivare ad una soluzione realistica, perché si associa ad una maggiore consapevolezza dell'utilità di impegnarsi in quella direzione. Nella conduzione dell'intervista non si deve mai dimenticare che la sua efficacia dipende dalla misura in cui le decisioni prese possono effettivamente tradursi in azioni concrete. È quindi importante fare attenzione che le soluzioni individuate non rimangano formulate a livello generale (es. "da domani si lavora in magazzino").

L'incontro dovrebbe concludersi con la definizione di un piano operativo di lavoro, che comprenda attività, impegni e scadenze facilmente verificabili (es. "dalla prossima settimana aiuterai il magazziniere a smistare le merci in entrata; ti impegni ad apprendere bene le tipologia e disposizione dei materiali e delle attrezzature, in modo che in un mese potrai preparare il necessario per le squadre che devono uscire ed eseguire le diverse lavorazioni").

Alcuni consigli pratici

Per cercare di favorire una comunicazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi, è innanzitutto importante seguire alcuni passaggi nella preparazione al colloquio.

- **Allestire un luogo adatto** - Il colloquio dovrebbe svolgersi in una situazione che faciliti la comunicazione tra due persone. Il luogo in cui scegli di tenere un colloquio è un primo messaggio essenziale per il tirocinante. Se non è adatto al confronto, si comunica

implicitamente una "mancanza di interesse" in quella situazione. Proprio per questo è bene: scegliere ambienti confortevoli in cui sentirsi a proprio agio, che favoriscano il confronto e la riflessione comune (evitare luoghi rumorosi, o in cui non sia possibile sedersi a discutere con calma); garantire la riservatezza, evitando la presenza di altre persone e facendo in modo di non essere costantemente disturbati (es. facendo filtrare le telefonate).

- **Definire l'obiettivo del colloquio** - Stabilire chiaramente di cosa si deve parlare e quali decisioni prendere aiuta a circoscrivere gli argomenti da trattare e indirizzare correttamente le aspettative e l'attenzione del tirocinante. Allo stesso tempo permette di determinare il tempo che è opportuno dedicare al colloquio. Organizzare interviste molto lunghe è controproducente, perché finiscono per essere dispersive. Tuttavia, è necessario prevedere un tempo sufficiente per consentire un vero confronto con il tirocinante sulle questioni da affrontare, evitando che la mancanza di tempo si traduca in un monologo da parte del consulente e in un segno di riluttanza all'ascolto.
- **Informare l'apprendista con sufficiente anticipo** - Comunicare per tempo la data e l'argomento del colloquio aiuta a sottolineare l'importanza data all'incontro. Essere consapevoli dell'incontro con largo anticipo ti mette anche in condizione di arrivare preparato, aiutando a ridurre l'ansia e favorire un atteggiamento più favorevole al dialogo. Invitare il giovane a prepararsi per il colloquio può anche aiutare ad affrontare più rapidamente ed efficacemente gli argomenti pianificati.
- **Prepararsi correttamente** - Anche l'efficacia della comunicazione e la conseguente probabilità di raggiungere gli obiettivi possono aumentare in modo significativo se si presta attenzione allo stile di gestione del colloquio. È consigliabile evitare l'improvvisazione e prendersi del tempo per chiarire bene cosa si intende ottenere attraverso il colloquio. Oltre ad essere chiari sui propri obiettivi, è utile fare uno sforzo per 'mettersi nei panni del tirocinante'. Anticipare con quali aspettative e atteggiamenti si presenterà al colloquio è utile per decidere come impostare l'incontro: da cosa iniziare, come presentare i problemi, su cosa insistere, a cosa prestare particolare attenzione, ecc. preventivamente aiuta ad avere più controllo sulla situazione e sulle proprie emozioni e quindi durante il colloquio è più facile gestire la comunicazione in maniera coerente con gli atteggiamenti del tirocinante e le obiettivi da raggiungere.

RIQUADRO 2. COMUNICAZIONE

Il successo di un colloquio è sempre minacciato dalla complessità e dai rischi insiti in qualsiasi processo di comunicazione, anche in quelli apparentemente più semplici. La comunicazione non si limita mai alle sole parole di contenuto: gran parte della comunicazione avviene attraverso canali non verbali (gesti, postura del corpo, ecc.). I messaggi non verbali sono i più difficili da controllare da parte di chi li emette (siamo sempre più consapevoli delle parole che diciamo che di come gestiamo o della nostra espressione facciale), ma allo stesso tempo sono anche quelli che colpiscono maggiormente la percezione del ricevente. Dire a un tirocinante “Mi interessa quello che pensi” senza mai guardarlo mentre parla o mostra continue espressioni di fretta e/o irritazione, smentisce il contenuto delle parole e invia esattamente il messaggio opposto.

Il modo in cui un messaggio viene inviato influenza il rapporto che esiste tra due persone, condizionando le successive comunicazioni. Rispondere all'osservazione di un tirocinante con un commento distanziato, come "Non hai capito niente!", veicola un messaggio di inadeguatezza e mancanza di legittimazione dell'errore, invitando implicitamente l'interlocutore a evitare esposizioni in futuro.

Alcuni fattori che influenzano la comunicazione

I diversi ruoli occupati all'interno di una relazione possono portare le persone ad attribuire un significato diverso alle parole e/o agli eventi che caratterizzano la loro comunicazione. Ad esempio, un consulente che ha fretta può iniziare un colloquio in maniera frettolosa, passando senza troppi preamboli a domande come "Qual è il tuo problema?", "Ci sono cose che non hai capito?", provando in buona fede capire come stanno le cose per aiutare l'apprendista.

Quest'ultimo, che nel contesto organizzativo si trova ovviamente in una posizione di minor 'potere' rispetto al consigliere, può interpretare questo atteggiamento come una volontà inquisitoria, e dare risposte formali per paura di essere giudicato negativamente.

Le differenze culturali e generazionali possono anche introdurre elementi di incomprensione nella comunicazione. Alcuni dei comportamenti dello studente, che sono consuetudinari all'interno del suo gruppo di pari (ad es. certi modi di sedersi), possono essere interpretati come sintomi di "maleducazione" o "mancanza di rispetto" da parte di consulenti abituati ad altre situazioni. Allo stesso tempo, alcuni atteggiamenti quasi paterni del consulente, che vogliono essere "protettivi", potrebbero essere interpretati dall'apprendista come un mancato riconoscimento della sua autonomia e della sua condizione di adulto.

Possibili “disturbi” alla comunicazione

All'interno di un processo di comunicazione ci sono fenomeni che possono influenzare il rapporto tra due persone, condizionando il loro modo di interpretare il contenuto dei messaggi che si scambiano. Tra una persona che invia un messaggio e una che lo riceve, può esserci sempre un certo 'arco di distorsione', che rappresenta uno 'spazio' tra ciò che viene detto e ciò che non viene detto, uno 'spazio' tra ciò che doveva essere comunicato e quanto effettivamente ricevuto. In linea di massima, questa differenza non pregiudica la sostanziale possibilità di capirsi e mettersi d'accordo sul da farsi.

C'è però sempre il pericolo che - specie in situazioni comunicative come un colloquio, in cui si scambiano in poco tempo un numero elevatissimo di messaggi verbali e non verbali - alcune distorsioni influenzino negativamente il rapporto tra le persone e, di conseguenza, non favoriscono una corretta interpretazione dei contenuti da affrontare.

Alcuni consigli pratici

Fare sempre riferimento a situazioni e comportamenti concreti

Evitare di descrivere situazioni o eventi esprimendo giudizi che possono esprimere implicitamente una considerazione negativa del proprio interlocutore. Frasi come "non sei preciso nel fare le cose" tendono ad attribuire una valutazione negativa alla persona, portandola ad un atteggiamento poco collaborativo. Fai le tue osservazioni sulla base di riferimenti concreti a quanto accaduto nel precedente periodo di attività ("Nell'ultima settimana tre dei pezzi che hai realizzato sono stati fuori tolleranza. Hai idea di cosa possa essere successo?") circoscrive precisamente i problemi, orientando l'attenzione dell'interlocutore verso la ricerca di soluzioni.

Specifica sempre chiaramente le tue richieste

Formulare richieste generiche o esortazioni ambigue ("Le parti devono rispettare le tolleranze specificate", "D'ora in poi questo non deve più ripetersi") non aiuta a guidare il comportamento del discente. Al contrario, rischia di fargli sentire che il counselor rifiuta di assumersi la responsabilità del problema, tanto da essere comunque chiamato ad "arrangiarsi" per trovare la soluzione.

Specificare esattamente cosa ci si aspetta, specificare i comportamenti richiesti, ma anche l'aiuto che verrà fornito, favorisce una comprensione più chiara di come si intende procedere e consente quindi anche all'apprendista di indirizzare meglio le proprie energie ("Questa settimana studiamo ancora le procedure per i pezzi di misura. Martedì prossimo vedremo come verificare la taratura degli strumenti. Quindi dovrai ricordarti di seguire le procedure del sistema qualità, che richiedono un controllo periodico degli strumenti di misura secondo i tempi e le modalità stabilite: per il prime due settimane verificherò personalmente se sarai in grado di seguire le istruzioni". Allo stesso

tempo, formulare richieste in modo chiaro e concreto comunica all'apprendista un messaggio che ha un valore più generale: ribadisce la genuinità interesse ad aiutarlo a migliorare.

RIQUADRO 3. VALUTAZIONE

Al fine di utilizzare la valutazione come strumento di motivazione e miglioramento per il discente, è consigliabile, quando si presentano e si discutono i risultati, tenere a mente alcuni accorgimenti.

Alcuni consigli pratici

- Evidenziare adeguatamente le cose positive che l'apprendista ha saputo fare nel periodo appena concluso
Una discussione che analizzi solo le criticità può portare a malintesi. L'apprezzamento dei risultati raggiunti rassicura il giovane sulle proprie capacità, aiutandolo a comprendere che anche le osservazioni critiche non sono un segno di sfiducia nei suoi confronti e guidandolo a continuare i suoi sforzi per migliorare.
- Evita valutazioni generali della persona - Espressioni come “sbagli sempre”, “sei distratto” ecc., possono dare l'impressione di una mancanza di considerazione per il proprio interlocutore. È invece più utile fare riferimento a comportamenti specifici rilevanti per la sfera professionale, evidenziando in modo costruttivo i comportamenti che il giovane deve seguire (“è utile leggere attentamente la distinta base e prepararla prima di iniziare il lavoro”, “è importante rispondere immediatamente quando un cliente chiama”, ecc.).
- Discutere e concordare immediatamente con l'apprendista le azioni più appropriate per superare eventuali carenze - La definizione di un piano di miglioramento conferma immediatamente l'interesse per lo sviluppo professionale dell'apprendista e trasmette la fiducia di poter superare le difficoltà attuali.
- Coinvolgimento manifesto con l'apprendista, dimostrando che si condivide la responsabilità dei risultati raggiunti - Un consulente/mentore che esprime giudizi distaccati sulle prestazioni dell'apprendista, come se le 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, le eventuali criticità nello sviluppo delle competenze devono essere affrontate con reciproco interesse (anche se ovviamente con compiti e responsabilità differenti). La definizione di azioni per superare le carenze deve ovviamente comportare impegni precisi da parte dell'apprendista. Ma è importante che il mentore dichiari anche esplicitamente ciò che è ulteriormente impegnato a fare per aiutarlo.



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości



APPENDICI.

I RAPPORTI NAZIONALI DEL PILOTAGGIO



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union