

STAGE IN EUROPA

BELGIO FINLANDIA GERMANIA
AUSTRIA IRLANDA FRANCIA
GRECIA LUSSEMBURGO PORTOGALLO
ITALIA OLANDA SPAGNA

GUIDA PER LE AZIENDE



Istruzione e cultura



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



CENTRO RISORSE
NAZIONALE PER
L'ORIENTAMENTO

**STAGE IN
EUROPA.
GUIDA PER LE
AZIENDE**

STAGE IN EUROPA.

**GUIDA PER LE
AZIENDE**

*Progetto realizzato con il
contributo del Ministero del
Lavoro e della Previdenza
Sociale - Direzione Generale
per le Politiche per
l'Orientamento e la
Formazione*

A cura del

*Centro Risorse Nazionale
per l'Orientamento*

Coordinamento

Andrea Rocchi

Progettazione

*Raffaella Naldi
Alessandra Rossini*

Testi

*Claudia Righetti
Paola Pertegato
Luisa Bortolini*

**Supervisione
dei contenuti**

*Raffaella Naldi
Alessandra Rossini*

**Supervisione
dell'attività editoriale**

*Vera Marincioni
Anna Maria Novembre
Paola Patasce*

Aggiornamento 2006

*Paola Valandro
Chiara De Giovanni
Giuliana Franciosa
Anna Iorio
Anna Rita Piesco*

**Progettazione e
realizzazione grafica
del volume**

Publimago - Bologna

Stampa

*Sannioprint - Benevento,
2006*

*I materiali integrali o parti
di essi possono essere
utilizzati citando la fonte*

PREMESSA

STAGE IN EUROPA. GUIDA PER LE AZIENDE

Con il progetto “Come aiutare la mobilità in Europa attraverso lo stage in impresa” il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - Direzione Generale per l'Orientamento e la Formazione ha voluto rispondere alla crescente domanda di informazione sulla realizzazione di stage all'estero, capitalizzando l'esperienza del Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento nell'ambito della mobilità europea.

L'esperienza di stage rappresenta uno degli aspetti più qualificanti del percorso formativo e tende a caratterizzare sempre più il passaggio dall'istruzione all'inserimento lavorativo.

Per questo si è ritenuto importante approfondire questo tema e realizzare strumenti di promozione dello stage, differenziati in relazione alle diverse tipologie di utilizzatori, che possano favorire la circolazione e la trasparenza delle informazioni sulle opportunità che l'Europa offre in questo campo.

Nell'ambito del progetto “Come aiutare la mobilità in Europa attraverso lo stage in impresa” sono state realizzate tre guide che rappresentano uno strumento informativo e di promozione dello stage molto articolato: *Giovani in Europa. Guida allo stage in azienda*, rivolta a giovani italiani interessati ad uno stage in Europa, *Stage in Europa. Guida per le aziende*, volta a favorire l'accoglienza di stagisti europei nelle aziende italiane e *Stage in Europa. Guida per gli operatori*, destinata agli operatori dell'orientamento e della formazione, agli insegnanti e a tutti coloro che hanno interesse a promuovere iniziative di stage in uno dei paesi dell'Unione Europea.

In particolare, la guida ***Stage in Europa. Guida per le aziende*** si propone di favorire lo stage e l'accoglienza di stagisti stranieri, sollecitando gli imprenditori italiani a diventare promotori di apprendimento all'interno delle proprie aziende.

La guida analizza in modo chiaro ed obiettivo sia gli aspetti positivi che le eventuali difficoltà che l'impresa può trovarsi ad affrontare nell'ospitare un tirocinante straniero. Riflessioni e suggerimenti pratici accompagnano l'azienda nell'organizzazione di questo percorso permettendole così di aprirsi ad esperienze innovative in una dimensione europea.

La seconda edizione di questo volume, aggiornato al 2006, riconferma l'impegno del Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento a supporto della mobilità in Europa per motivi di studio e di lavoro. L'obiettivo istituzionale del Centro, che opera su incarico della Commissione Europea, del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e del Ministero dell'Istruzione è infatti, quello di creare una dimensione europea per l'orientamento professionale, basando le proprie attività sulla collaborazione transnazionale con gli altri punti della rete europea Euroguidance e con il coinvolgimento dei Punti della rete Nazionale di Diffusione.

Per accedere a tutti i servizi e i materiali sviluppati dal Centro Risorse vi invitiamo a visitare i siti www.welfare.gov.it/EuropaLavoro/default.htm e www.centrorisorse.org.

*Dott.ssa Vera Marincioni
Direttore Generale del Ministero del Lavoro
e della Previdenza Sociale
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione*

PRIMA PARTE 1

Premessa

pag. 3

Come leggere la guida

pag. 6

1.1 STAGE E AZIENDA: L'IMPORTANZA DI UNA BUONA PREPARAZIONE

pag. 7

Due parole sullo stage

Un po' di storia

Azienda: ieri e oggi a confronto

Imparare ad imparare: una marcia in più per lo sviluppo d'impresa

Come apprende un'organizzazione?

Un percorso per due: giovani ed aziende

Lo stage e gli obiettivi perseguibili

L'importanza di uno stage ben finalizzato

La normativa sullo stage

Cambia qualcosa quando si accoglie uno stagista straniero?

La realizzazione di uno stage: pensare e agire con progettualità

Lo stage non si può improvvisare

Da dove parte il progetto di stage

La fase di analisi della fattibilità: il *matching* tra il singolo e l'azienda

L'elaborazione del progetto di stage

La competenza al centro del progetto

La stesura del progetto formativo

1.2 LA FUNZIONE DEL TUTOR DURANTE LO STAGE

pag. 13

Il regista dello stage: il tutor aziendale

Quanti e quali tutor?

Funzioni del tutor

Competenze del tutor: elementi per una scelta consapevole

Tutor si nasce o si diventa?

1.3 FINALMENTE SI COMINCIA: L'AVVIO DELLO STAGE

pag. 14

La fase di accoglienza e inserimento

La fase formativa vera e propria



1.4 VALORIZZAZIONE DELLO STAGE E VALUTAZIONE FINALE

pag. 15

La fase di valutazione e monitoraggio

Chi e che cosa viene valutato?

Riconoscere e dichiarare le competenze

Come valorizzare l'esperienza di stage in azienda

Ma lo stage è sempre senza problemi?

2.1 APPROFONDIMENTI

pag. 17

1 - Learning Organization

2 - Le finalità dello stage

3 - Normativa in materia di stage

4 - Le diverse culture

5 - Il modello di progetto formativo

6 - Variabilità e integrazione

7 - Il colloquio

8 - Le competenze

9 - Che cos'è un obiettivo

10 - La professionalità

11 - Le funzioni del tutor

12 - L'identikit del tutor

13 - Come apprendono gli adulti

14 - La lezione

15 - La scheda e il questionario di valutazione

16 - La scheda sulle competenze

2.2 FONTI BIBLIOGRAFICHE

pag. 48

2.3 GRUPPO DI LAVORO

COME LEGGERE LA GUIDA

Questa guida è stata pensata come un "viaggio" per coloro che all'interno di un'organizzazione lavorativa sono coinvolti direttamente o indirettamente nella realizzazione di uno stage ed in particolare di uno stage che oltrepassa i confini nazionali. Chi intraprende questo viaggio potrà, se lo ritiene utile, effettuare delle fermate intermedie, per approfondire sia sul piano concettuale che metodologico aspetti inerenti lo stage che non sono sufficientemente chiari per inesperienza aziendale o personale.

La struttura della guida prevede una sezione esplicativa che permette di cogliere nel suo insieme il processo, gli attori, i ruoli, le fasi costituenti l'esperienza di uno stage in azienda e una serie di approfondimenti - le fermate intermedie - che il lettore può fare per curiosità o per necessità.

Alcune delle "Tappe" vanno oltre le problematiche proprie dello stage e permettono di far luce sugli aspetti della vita organizzativa che riguardano la gestione e lo sviluppo delle risorse umane e più in generale i comportamenti degli individui e dei gruppi all'interno delle organizzazioni. Altre forniscono indicazioni utili sul piano operativo e altre ancora sul piano teorico-concettuale, infine, vi sono approfondimenti in cui entrambi i livelli sono contemplati.

La guida è pensata per una molteplicità di lettori: l'imprenditore e il responsabile del personale che valutano le opportunità, gli oneri di un'esperienza di stage; l'insieme di operatori aziendali che affiancheranno sul campo il giovane inserito in stage; ed infine, perché no, chiunque all'interno dell'azienda si è trovato a gestire l'inserimento di un nuovo collega o collaboratore.

Una precisazione doverosa: lo scopo di questa guida sono le esperienze di formazione in azienda che i giovani o gli adulti non occupati possono fare per incrementare la propria professionalità e conseguentemente la propria spendibilità nel mercato del lavoro. Tali esperienze sono definite da un punto di vista normativo tirocini formativi ma in questo scritto, per comodità vengono impropriamente denominate stage. Il termine stage dovrebbe essere limitato alle esperienze di formazione in azienda che sono previste all'interno di un più ampio percorso formativo che include anche momenti d'aula. Il termine tirocinio, invece, indica una modalità formativa sul campo attivabile a prescindere da un'esperienza di studio o di formazione d'aula. I motivi di tale approssimazione sono riconducibili alla diffusione del termine - stage - che è entrato a far parte del lessico aziendale con l'accezione di momento di "ospitalità" dell'azienda nei confronti di coloro che, in procinto di inserirsi nel mondo del lavoro, desiderano aumentare le proprie abilità professionali.

1.1 STAGE E AZIENDA: L'IMPORTANZA DI UNA BUONA PREPARAZIONE

Due parole sullo stage

La parola stage è di origine francese ed è riconducibile al termine “tirocinio” della lingua italiana e alla *work experience* o all'*internship* dell'inglese e consiste, sostanzialmente, in una pratica formativa che si basa sull'imparare facendo, in altri termini rappresenta un momento di apprendimento “sul lavoro” nel quale un individuo ha l'occasione di conoscere e socializzare con un contesto organizzativo, di verificare l'applicazione pratica degli strumenti concettuali ed operativi acquisiti nell'ambito del percorso scolastico – formativo ed, infine, di apprendere e far propri gli aspetti applicativi, tecnici e comportamentali, di una specifica attività professionale.

Un po' di storia

In molti paesi europei lo stage costituisce, da tempo, una pratica consolidata e diffusa, una parte integrante dei curricula di studio e di formazione che ha consentito di sviluppare, nel tempo, una cultura dell'integrazione tra i sistemi scuola, formazione e lavoro evitando per i singoli e le organizzazioni l'esperienza di frattura e di distacco tra tempo della formazione e tempo del lavoro.

In Italia solo negli ultimi anni, anche in seguito all'entrata a regime di alcuni provvedimenti normativi (art. 18 della L. 196/97, D.M. 142/98), lo stage ha acquisito nuova linfa, assunto nuove forme e subito una forte accelerazione.

L'azienda, da mero contesto produttivo e motore dello sviluppo economico, si va sempre più configurando come **contesto culturale e luogo, anche istituzionale, di apprendimento**, in cui l'individuo ha una concreta opportunità di incrementare la consapevolezza e il governo della proprie scelte professionali, di verificare sul campo le proprie attitudini e ambizioni ed infine, di acquisire capacità tecniche specifiche.

Azienda: ieri e oggi a confronto

I vantaggi che una volta le aziende traevano unicamente dall'innovazione tecnologica e dall'abbattimento dei costi di produzione, oggi devono essere ricercati anche nella qualità dei processi, nella qualità delle risorse umane utilizzate, nella loro capacità di apprendere, di diffondere la conoscenza e di adeguare il proprio sistema di competenze ai cambiamenti in atto.

Da una società prettamente industriale si è passati ad una società dell'informazione e della conoscenza.

Da un mercato con confini territoriali definibili si è passati ad un mercato globale in cui il *competitor* più vicino al proprio profilo concorrenziale può essere a diecimila chilometri di distanza.

Imparare ad imparare: una marcia in più per lo sviluppo d'impresa

Nuove strategie e modi diversi di utilizzare saperi e risorse adattandosi alle richieste del mercato, hanno portato alla definizione del concetto di *new economy*, intesa come economia della conoscenza, in cui le tecnologie d'informazione e di comunicazione costituiscono le strutture portanti e nella quale la gestione del *know-how*, sia tacito che esplicito, prende il sopravvento sulla gestione della produzione/lavoro.

Per questa ragione, uno dei valori divenuti fondamentali per le organizzazioni che intendono permanere sul mercato differenziandosi dai propri concorrenti, è il valore **dell'apprendimento continuo** e della capacità di **imparare ad apprendere per gestire il cambiamento e l'incertezza** che derivano dall'elevata obsolescenza dell'innovazione tecnologica.

Oggi si parla di *learning organization* di modelli organizzativi la cui struttura e i cui processi facilitano l'apprendimento.

Che cosa sia e su quali elementi costitutivi si basi una *learning organization* lo si trova nell'**APPROFONDIMENTO 1**

Come apprende un'organizzazione?

Tra le principali premesse che un'organizzazione deve considerare per migliorare le proprie possibilità di apprendimento, vi sono anche l'apertura a nuove aree del sapere, ad esperienze non tradizionali rispetto al proprio percorso evolutivo e a nuovi modi di pensarsi.

Una rappresentazione dell'azienda non solo come luogo meramente produttivo, ma anche come contesto culturale e di formazione per chi si avvicina al mondo del lavoro è un esempio significativo di apertura all'apprendimento.

Accogliere studenti provenienti dall'estero ed offrire uno stage in impresa, significa dare voce e concretezza al valore dell'apprendimento continuo. Lo stage, infatti, rappresenta un momento di socializzazione, un'opportunità di crescita, di apertura a realtà e culture differenti, nonché di scambio in termini di conoscenze e *know-how*. Promuovere la mobilità dei giovani in Europa incentivandoli ad intraprendere esperienze formative e lavorative al di fuori del loro Paese di provenienza, rappresenta un'azione in grado di apportare vantaggi e ricchezza ad entrambi i protagonisti, ossia i giovani da un lato e le imprese dall'altro.

L'**APPROFONDIMENTO 1** permette di migliorare queste tematiche.

Un percorso per due: giovani ed aziende

Per il giovane lo stage è un periodo di formazione sul campo, durante il quale può acquisire competenze, mettendo in gioco le proprie risorse e potenzialità.

Per l'azienda è un momento di contatto con risorse umane portatrici di mentalità, abitudini, pratiche diversificate e nuove, provenienti da realtà europee che offrono un interessante motivo di confronto, scambio e dialogo. Per l'organizzazione è anche un'occasione per ampliare le politiche di reclutamento del personale, per pensare ad un possibile inserimento di personale straniero, attraverso il quale, magari, aprire il proprio business a nuove frontiere e nuovi sbocchi commerciali.

Se la prospettiva di divenire promotori di un processo di apprendimento nella vostra azienda vi sembra un'occasione da sperimentare, in questa guida troverete diversi consigli per concretizzare l'attivazione di stage con studenti e giovani provenienti dall'estero.

Lo stage e gli obiettivi perseguibili

Va precisato che le macrofinalità perseguibili da un individuo nell'ambito di un'esperienza di stage sono:

- orientarsi rispetto alle future scelte professionali (stage orientativo)
- acquisire e sviluppare un sistema di competenze professionali (stage formativo)

Nel caso di uno stage all'estero, infine, si aggiunge la finalità connessa alla socializzazione con una cultura lavorativa differente da quella del paese d'origine, esperienza in grado di incrementare le proprie opportunità di mobilità lavorativa al di fuori del paese di appartenenza.

Le finalità sopra descritte, e le relative tipologie di stage, nella realtà possono frequentemente ritrovarsi e sommarsi all'interno della medesima esperienza.

Propedeuticità e funzionalità dell'esperienza di stage sono il comune denominatore per garantire la qualità dell'inserimento lavorativo.

Per quanto le tipologie delineate non esistano nella realtà in modo puro, ai fini di una maggiore comprensione del processo, può essere utile approfondire l'argomento nell'**APPROFONDIMENTO 2**

L'importanza di uno stage ben finalizzato

Ricordiamo che finalizzare chiaramente lo stage permette di migliorarne la qualità complessiva, sia perché è possibile verificare con precisione il conseguimento degli obiettivi predefiniti sia perché consente all'individuo di maturare un sistema di attese ed una rappresentazione dell'esperienza di stage, realistici e congruenti alla finalità perseguita.

Lo stage rappresenta anche uno snodo strategico e un elemento di raccordo tra il sistema scolastico e formativo e le realtà economico - produttive e si configura come un'opportunità per il singolo e l'azienda di comunicare, di conoscersi e di rendere reciprocamente sinergici i propri sistemi di attese.

La normativa sullo stage

Le esperienze di stage sono regolamentate dal D.M. 25/03/1998 n. 142, che chiarisce ambiti e modalità d'attuazione dell'art. 18 della legge 196 del 24/06/1997 in cui si parla dei "tirocini formativi e di orientamento", denominazione "legale", per il nostro ordinamento, delle esperienze di stage.

La normativa chiarisce la finalità prioritaria delle iniziative di stage: "realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro"; e definisce in modo puntuale le modalità di attivazione, gestione e monitoraggio oltre agli oneri degli attori coinvolti.

Attraverso la normativa potete, inoltre, rispondere a quelle che sono le domande più ricorrenti che un'azienda si pone quando valuta l'opportunità di avviare uno stage:

- Che implicazioni e oneri ci sono per l'azienda?
- Chi sono specificamente i soggetti promotori, che ruolo hanno, che compiti svolgono?
- Chi può fare uno stage?
- Quanto dura uno stage?
- Quanti stage si possono attivare contemporaneamente all'interno della propria azienda?

Se alcune di queste domande sono rimaste senza risposta andate all' **APPROFONDIMENTO 3**

Cambia qualcosa quando si accoglie uno stagista straniero?

La presenza di uno stagista straniero in azienda rappresenta, sicuramente, un'opportunità di crescita e di interesse, un'occasione importante per sviluppare competenze interculturali e cioè capacità di relazionarsi positivamente ed in modo costruttivo con persone di culture diverse.

La consapevolezza interculturale è una competenza trasversale importante anche dal punto di vista professionale. Come avremo modo di dire in seguito, infatti, la cultura diversa non è solo quella di un altro paese; e sapersi relazionare positivamente con la diversità non è solo saper trattare con lo straniero, ma anche in generale con chi è "diverso" per motivi personali, professionali, generazionali, sociali ecc.

Ospitare uno stagista straniero richiede, però, alcune attenzioni particolari, legate proprio all'aspetto interculturale, per evitare che una risorsa potenzialmente utile e positiva possa essere invece ori-

gine di incomprensioni e situazioni problematiche se non addirittura possa portare allo sviluppo di pregiudizi e alla conferma di stereotipi e generalizzazioni.

Se la vostra azienda è alle prime armi nella gestione di relazioni con collaboratori provenienti da altri paesi, vi consigliamo di “attrezzarvi” con gli strumenti concettuali ed operativi contenuti nell'**APPROFONDIMENTO 4**. In tale sezione non si intende offrire un vademecum esaustivo o una guida su come comportarsi con stagisti di vari paesi e neppure si vuole fornire una raccolta di aneddoti su comportamenti o atteggiamenti tipici. Si vogliono piuttosto trasmettere alcuni suggerimenti generali su come affrontare la presenza in azienda di stagisti stranieri, per evitare situazioni conflittuali e per valorizzare la dimensione interculturale che questo tipo di esperienza può comportare.

La realizzazione di uno stage: pensare e agire con progettualità

Lo stage, in quanto periodo di ingresso e permanenza di un individuo in azienda, anche se temporaneo non può essere sottratto alle regole dell'organizzazione e alla progettualità intrinseca alla stessa.

L'azienda è un fatto organizzativo, ovvero un insieme di persone che condividono un obiettivo, che si dividono compiti ed attività, attribuendosi posizioni e ruoli diversi e che si coordinano con il supporto di differenti processi, quali ad esempio la gerarchia e la comunicazione, al fine di conseguire gli obiettivi e mantenersi coerenti ai valori aziendali.

Attraverso l'elaborazione, la condivisione e la messa a punto di un progetto di stage è possibile favorire, nello stagista, la comprensione della propria posizione e del proprio ruolo, l'ingresso a tutti gli effetti nel sistema aziendale e la messa in atto di modalità comportamentali ed operative coordinate e sinergiche con quelle delle altre risorse operanti in azienda.

L'approccio progettuale consente di inserire lo stage, in modo organico e coerente, in un processo formativo più ampio. Questo fa sì che lo stage non si traduca in un'occasione di mero addestramento, “l'imparare vedendo e facendo ciò che un altro fa”, ma contempli momenti di orientamento, di riflessione e di rielaborazione concettuale. Diviene, in realtà, occasione, per il singolo, d'incrementare la propria consapevolezza professionale e personale e per l'azienda un'opportunità per riflettere sui sistemi di inserimento, gestione e sviluppo delle risorse umane. In altre parole, per entrambi, singolo e azienda, lo stage diventa momento di apprendimento complesso.

Lo stage non si può improvvisare

La definizione di un progetto di stage permette di superare una logica di improvvisazione che, a volte, riconduce in modo semplicistico lo stage all'ospitare e al mettere a disposizione di un giovane uno spazio per farlo assistere a una serie di attività lavorative, e che è riconducibile a una convinzione fuorviante secondo la quale l'inserimento in una realtà lavorativa è, di per sé, un'esperienza positiva a prescindere dal modo in cui è programmata, organizzata e gestita l'esperienza stessa. La stessa normativa sui tirocini formativi e di orientamento, ai fini di salvaguardare e diffondere una logica progettuale, prevede l'obbligo da parte dall'ente promotore di predisporre, su proposta dell'azienda, un progetto formativo di stage e fornisce a tal scopo, in allegato al D.M. 142/98, un modello di riferimento che potete visionare nell'**APPROFONDIMENTO 5**.

Sappiamo bene, tuttavia, che la compilazione di un documento non significa necessariamente agire con progettualità.

Agire con progettualità implica muoversi per tempo, coinvolgendo fin dalle fasi iniziali lo stagista, al fine d'incrociare e condividere le aspettative reciproche, di verificarne la fattibilità, di predispor-

re un piano di azione e di accordarsi sugli strumenti di verifica e controllo da utilizzare in itinere. In questo modo il progetto si trasforma in un **patto formativo**, una comunanza di intenti che fa luce sulle attese reciproche, evitando equivoci, elementi di ridondanza o zone d'ombra all'origine di disattese e fraintendimenti.

E' bene sottolineare che il progetto non deve trasformarsi in un programma rigido e vincolante ma deve essere implementato salvaguardando la flessibilità e, in ogni caso, verificando in modo ricorrente la presenza di alcune caratteristiche determinanti l'aspetto distintivo dello stage:

- variabilità
- qualità
- integrazione
- riflessività .

Per saperne di più su questi quattro ingredienti che ricorrono nell'esperienze di stage di "successo" andate all'**APPROFONDIMENTO 6**.

Da dove parte il progetto di stage

In primo luogo è necessario verificare, in una fase che potremmo chiamare di analisi della fattibilità, la possibilità di coniugare il potenziale professionale del giovane e le sue attese formative e professionali con i processi organizzativi in atto e con la domanda di professionalità dell'azienda.

Solo in seguito all'esito positivo di tale verifica è possibile procedere all'elaborazione di un progetto d'azione articolato in obiettivi formativi: contenuti e attività dello stage, tempi e modalità di verifica e valutazione dei risultati intermedi e finali conseguiti.

La fase di analisi della fattibilità: il *matching* tra il singolo e l'azienda

Questa fase si concretizza, per lo più, in un momento di incontro e di colloquio tra stagista e azienda. Si tratta di un momento di conoscenza reciproca il cui focus risiede nella valutazione della possibilità di creare una buona sinergia tra i fabbisogni formativi, le caratteristiche e le potenzialità del giovane e gli spazi e le opportunità di inserimento nelle aree operative aziendali.

Pur essendo abbastanza simile ad un colloquio di selezione del personale, in parte se ne differenzia nelle modalità di conduzione e nelle aree di indagine. Solo quando lo stage è di pre-inserimento possiamo ipotizzare un colloquio conoscitivo pari a quello utilizzato nella selezione del personale.

Come condurre un colloquio? Che cosa fare prima di un colloquio? Quali domande fare e su quali aree? Quali accorgimenti?

A queste e ad altre domande potete trovare risposta nell'**APPROFONDIMENTO 7**

L'elaborazione del progetto di stage

La fase di progettazione si inserisce subito dopo l'esito positivo dell'analisi di fattibilità e la rilevazione dei fabbisogni formativi del giovane.

Un progetto di stage esplicita gli obiettivi perseguiti dallo stage; in pratica, definisce il piano di azioni che l'azienda e lo stagista mettono in atto per conseguire dei risultati di apprendimento che, dal punto di vista del giovane, consistono in uno sviluppo del proprio sistema di competenze.

Un buon progetto chiarisce il sistema di competenze acquisibili, sviluppabili e perfezionabili nell'ambito dello stage e conseguentemente definisce cosa fare, dove, quando e con chi.

Il piano formativo può essere co-progettato dall'azienda e dal giovane, in modo tale che la collaborazione costituisca un momento di reciproca manifestazione di aspettative, interessi, desideri, non-

ché di correzione di eventuali equivoci.

Progettare il percorso formativo, che una persona si troverà a svolgere all'interno di un'organizzazione, costituisce un atto indicatore di metodologia, trasparenza e condivisione tale da rinforzare la futura coesione e cooperazione.

Il progetto mette al corrente lo stagista di ciò che l'organizzazione si aspetta, dei compiti e delle attività assegnate, dei tempi e delle scadenze, dei propri referenti/tutor, dei criteri che l'azienda adotterà per valutare la prestazione e il potenziale, e lo rende consapevole, quindi, dei termini patuiti preventivamente, favorendo nel giovane una condizione di serenità psicologica, di motivazione al lavoro in un'ottica di partnership.

La competenza al centro del progetto

Il concetto di competenza rappresenta uno snodo teorico e metodologico strategico nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane.

In particolare all'origine dei processi formativi vi è quasi sempre un gap tra competenze possedute e competenze richieste dalla posizione/ruolo ricoperti che sono l'oggetto del proprio progetto professionale.

Nonostante si tratti di un concetto complesso, in continua e dinamica evoluzione e non definibile univocamente, esso ha un notevole utilizzo nella pratica del lavoro e in questo stesso scritto è stato più volte richiamato.

Per avere una visione più articolata del concetto di competenza o, semplicemente, per assicurarvi la corrispondenza tra la vostra e la nostra definizione vi rimandiamo all'**APPROFONDIMENTO 8**.

La stesura del progetto formativo

Stendere nero su bianco il progetto di stage è fondamentale in quanto permette di avere un punto di riferimento fisso, un faro che può contribuire a far luce lungo tutto il percorso di stage.

La qualità di un progetto non è proporzionale alla sua lunghezza ma, piuttosto, alla sua sintesi e chiarezza.

Le fondamenta e gli elementi essenziali che devono essere contemplati in un progetto sono:

- obiettivi declinati in competenze da acquisire, sviluppare, perfezionare
- azioni - contenuti necessari per conseguire gli obiettivi
- tempi
- luoghi
- tutor / referenti e loro attività
- criteri di valutazione del livello di conseguimento dei risultati.

Nell'**APPROFONDIMENTO 9**, oltre a uno schema di progetto di stage, sono riportate le regole principali per una "buona stesura" degli obiettivi.

1.2 LA FUNZIONE DEL TUTOR DURANTE LO STAGE

Il regista dello stage: il tutor aziendale

Il ruolo del tutor aziendale, previsto e contemplato anche dal D.M. 142/98, è un ruolo strategico nella riuscita di uno stage in quanto agisce da ponte e da naturale collegamento tra il giovane e l'azienda. Il tutor è un formatore, è un agente facilitante la crescita professionale del giovane e come tale progetta, gestisce e controlla l'adeguata trasmissione, al giovane, del sistema di conoscenze, capacità e competenze richieste per avere un'adeguata *performance* lavorativa, oltre a presidiare i momenti di riflessione ed elaborazione dell'esperienza svolta.

Lo **sviluppo della professionalità** è l'elemento su cui si focalizza l'attenzione del tutor nel momento in cui gli viene "affidato" un individuo che tramite lo stage entra a far parte temporaneamente dell'organizzazione aziendale.

Per condividere l'accezione del concetto di professionalità e per analizzare i principali mutamenti e cambiamenti avvenuti nell'ultimo decennio consigliamo la lettura dell'**APPROFONDIMENTO 10**.

Il tutor è la persona che prende a cuore il trasferimento ad un giovane della ricchezza conoscitiva aziendale - know how - mantenendo un virtuoso equilibrio tra sviluppo di competenze tecniche e sviluppo di competenze comportamentali.

E' colui che svolge un ruolo prioritario nel fornire le chiavi di lettura e gli strumenti interpretativi per cogliere l'insieme delle regole non scritte che condizionano fortissimamente la vita organizzativa e nel seguire organicamente il giovane per introdurlo alla specifica attività in sintonia con la cultura aziendale e con le sue potenzialità e capacità.

Quanti e quali tutor?

Di solito il tutor è unico, ma può accadere che la complessità del progetto formativo coinvolga nell'azione di tutorship anche due o più esperti. Si possono, poi, rintracciare due macroprofili di tutor: il **tutor "maestro di mestiere"**, esperto autorevole delle attività proprie del ruolo in cui sarà inserito lo stagista, e il **tutor "referente"**, che si pone quotidianamente a fianco del giovane, che ne presidia, regola e gestisce il processo di crescita professionale e l'apprendimento all'interno dell'azienda.

Funzioni del tutor

Il tutor assolve a tutte le funzioni che sono necessarie a perseguire le finalità previste dalle esperienze di stage, così come sono state precedentemente specificate e definite (vedi **APPROFONDIMENTO 2**).

Tra tutte possono considerarsi strategiche, per l'efficacia dell'azione di tutorship, le seguenti funzioni di:

- accoglienza e inserimento nel contesto aziendale;
- trasferimento dei modelli valoriali e culturali dell'azienda;
- sostegno e guida per appropriarsi della posizione e ruolo affidati;
- programmazione delle attività formative coerentemente al progetto formativo di stage;
- gestione della formazione e facilitazione dei processi di apprendimento;
- monitoraggio e valutazione accompagnata dalla riflessione e dalla rielaborazione dell'esperienza e in fase finale dalla certificazione dei risultati formativi conseguiti.

Nell' **APPROFONDIMENTO 11** è riportata un'analisi completa ed esaustiva di ciascuna delle funzioni sopra indicate.

Competenze del tutor: elementi per una scelta consapevole

Aver chiaro il sistema di competenze funzionali all'esercizio dell'attività di tutorship è fondamentale per valutare chi, all'interno dell'azienda, è la persona più idonea e indicata a ricoprire il ruolo di tutor o per auto valutarsi prima di accettarne l'incarico.

Nell'**APPROFONDIMENTO 12** è riportato un elenco di tratti e di competenze che identificano un profilo ideale.

Tale "identikit" non va inteso in modo rigido e vincolante, ma come punto di raffronto e di chiarimento per scegliere con maggiore consapevolezza a chi affidare un incarico che, nonostante qualche sforzo e con un po' di pazienza, permette di ottenere anche tante soddisfazioni.

Tutor si nasce o si diventa?

Ci sono persone che sono spontaneamente predisposte a svolgere attività di sviluppo, *coaching* dei propri collaboratori. Si tratta di operatori che a diversi livelli possiedono una naturale attitudine a trasmettere il proprio *know how*, ed una flessibilità relazionale che permette loro di interagire con differenti individualità cogliendone le peculiarità comunicative ed i singoli fattori motivazionali.

Per tutti coloro, e sono la maggioranza, che invece devono o vogliono diventare tutor, e ritengono di dover potenziare la propria preparazione rimandiamo all'**APPROFONDIMENTO 13** che propone gli strumenti di conoscenza minimi per facilitare l'apprendimento negli adulti, per comunicare e relazionarsi efficacemente, per fare critiche e feedback costruttivi salvaguardando la motivazione del collaboratore.

1.3 FINALMENTE SI COMINCIA: L'AVVIO DELLO STAGE

La fase di accoglienza e inserimento

Si tratta di un momento strategico e cruciale per un positivo avvio dello stage. In questa fase lo strumento più indicato, soprattutto qualora il tutor incontri per la prima volta lo stagista, è il colloquio finalizzato sia alla conoscenza reciproca sia alla presentazione della realtà operativa e funzionale in cui sarà inserito lo stagista. Per avere indicazioni, anche operative, in merito alla conduzione del colloquio potete consultare l'**APPROFONDIMENTO 7**.

Completa questa fase di inserimento un percorso guidato nell'azienda in cui, oltre a mostrare gli ambienti, il *layout* dell'azienda, si crea anche l'occasione per far socializzare il giovane con gli interlocutori organizzativi con i quali più frequentemente si troverà ad interagire.

Ovviamente quanti e quali interlocutori presentare è in funzione delle dimensioni e dell'organico aziendale, così come la visita all'azienda a volte comporta un investimento di minuti e a volte si declina in più giornate.

La fase formativa vera e propria

Lo stage è un momento di formazione e come tale presuppone l'utilizzo di metodologie didattiche consone e adeguate alla situazione *on the job*.

Le modalità di insegnamento e le metodologie didattiche da utilizzare variano in funzione dei contenuti di apprendimento, ma soprattutto, in relazione alla singolarità e all'unicità del rapporto pedagogico che si instaura tra tutor e stagista, rapporto che è influenzato dalle modalità di apprendimento proprie di ciascun stagista, nonché dalle differenti caratteristiche psicologiche possedute dal tutor.

La situationalità intrinseca ad ogni esperienza di stage mostra l'opportunità di riportare le metodologie didattiche e gli strumenti di lavoro proposti nell'**APPROFONDIMENTO 14** alla singolarità delle persone in interazione.

1.4 VALORIZZAZIONE DELLO STAGE E VALUTAZIONE FINALE

La fase di valutazione e monitoraggio

Valutare i risultati formativi conseguiti da un individuo in un periodo di stage in azienda, significa individuare e misurare le modificazioni apprezzabili prodotte dalle attività formative/lavorative svolte nel periodo di stage sul sistema di competenze individuali.

Ai fini di una maggiore chiarezza può essere utile distinguere tra controllo dei risultati e valutazione dei risultati.

Il **controllo dei risultati** si riferisce all'intera attività di gestione dell'intervento formativo attuata mediante una molteplicità di azioni di verifica durante ciascuna delle varie tappe che costituiscono il processo formativo stesso (il cosiddetto monitoraggio e verifica in itinere).

La **valutazione dei risultati**, invece, si riferisce ad un'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti intervenuti nello stagista, che possono essere ritenuti effetti, ovvero risultati, dell'attività di permanenza in azienda.

Una buona attività di valutazione consente di rispondere a tre domande:

1. In che cosa è cambiato lo stagista al termine di questa esperienza formativa?
2. Quanto del cambiamento (o non cambiamento) è il risultato dell'esperienza di stage?
3. Quanto è stato efficace lo stage in rapporto alla realizzazione degli obiettivi di cambiamento perseguiti?

Chi e che cosa viene valutato?

Al fine di massimizzare l'apprendimento, sia del giovane che dell'azienda, il processo di valutazione dovrebbe essere bidirezionale e coinvolgere, in qualità di valutatori e valutati, sia il tutor aziendale che il tirocinante. A questo proposito nell'**APPROFONDIMENTO 15** sono riportati una serie di strumenti che possono essere utilizzati per svolgere una valutazione e valorizzare i risultati conseguiti anche capitalizzando l'apprendimento derivante dai punti di debolezza dell'esperienza.

Riconoscere e dichiarare le competenze

Il riconoscimento delle competenze sviluppate nell'ambito del percorso formativo svolto, rappresenta un momento importante per valorizzare e capitalizzare l'esperienza compiuta. La trasparenza che deriva dall'esplicitazione dei saperi e delle capacità acquisite, costituisce la condizione necessaria per perseguire:

- un dialogo più efficace ed efficiente tra domanda e offerta di lavoro;
- la diffusione di un modello formativo lungo tutto l'arco della vita in grado di valorizzare le competenze acquisite in contesti diversi in una logica di riconoscimento e spendibilità all'interno del corso formativo dei crediti formativi riconosciuti;
- un dialogo più produttivo tra i sistemi di formazione, istruzione e lavoro allo scopo di conseguire; un mutuo riconoscimento dei titoli professionali e garantire e incentivare la mobilità dei lavoratori nello spazio europeo.

Diviene dunque fondamentale mettere a punto un documento per consentire al giovane di vedersi riconosciuto l'investimento effettuato nella formazione e di dare visibilità alle competenze acquisite, attraverso anche il riconoscimento dei crediti formativi accumulati.

Nell'**APPROFONDIMENTO 16** è riportata una traccia di riferimento che si può adottare per stilare un bilancio dei risultati formativi e, conseguentemente, delle competenze sviluppate dallo stagista.

Come valorizzare l'esperienza di stage in azienda

Lo stage è un'occasione di apprendimento che può essere valorizzata creando momenti di socializzazione e diffusione con altri interlocutori all'interno e all'esterno dell'azienda.

Condividere con i propri colleghi e superiori, criticità e punti di forza, emersi nell'ambito della relazione educativa che si instaura tra stagista e azienda, può essere utile per ripetere l'esperienza con una maggiore consapevolezza e per ripensare, in generale, all'approccio nella gestione delle risorse umane e, più specificatamente, alle modalità per gestire l'inserimento di risorse neoassunte all'interno dell'azienda o alle modalità per sviluppare, in una logica di *coaching*, i propri collaboratori.

Realizzare stage con studenti stranieri, oltre che un'esperienza di apprendimento, può essere letta come un'operazione di marketing e di immagine aziendale che può anche trovare uno spazio comunicativo in una sezione del sito aziendale o nell'ambito di una pubblicazione – *newsletter* aziendale.

Ma lo stage è sempre senza problemi?

L'ingresso di una persona in un sistema socio-tecnico consolidato è di per sé un elemento problematico. Gli accorgimenti che vi abbiamo suggerito dovrebbero minimizzare le criticità e favorire una rapida soluzione delle difficoltà fisiologicamente emergenti nell'ambito di un'esperienza di stage. Tuttavia lo stage può anche comportare criticità che possono essere paragonate a delle piccole crisi. Nel linguaggio comune la parola crisi significa momento brusco di passaggio da uno stato ad un altro di un sistema di credenze, di valori, di organizzazioni sociali, economiche.....

Questo passaggio viene inteso come rottura dell'equilibrio tra le parti di quell'aggregato che per la sua stabilità e la replicatività delle sue norme, per la sua "normalità", si lascia circoscrivere e definire come sistema. Ma crisi è anche opportunità di cambiamento e sperimentazione di modalità alternative in grado di fronteggiare le evoluzioni ed involuzioni che si alternano nello scenario di riferimento e dunque di favorire la capacità di adattamento e innovazione dell'azienda.

In ambienti, anche a bassa complessità, è difficile prevedere tutte le situazioni che possono presentarsi e ciò vale anche per un'esperienza definita e temporalmente circoscritta come lo stage.

L'approccio che abbiamo suggerito valorizza la dimensione progettuale in quanto funzionale a creare dei presupposti di trasparenza e condivisione tra l'azienda e il giovane.

E' però doveroso sottolineare che il valore intrinseco ad un'esperienza di stage sta anche nella possibilità, per l'organizzazione lavorativa, di sperimentare la propria capacità di gestione e di fronteggiamento di processi e dinamiche ad elevata "situazionalità".

Un giovane che entra in un'azienda per quanto possa comprendere l'organizzazione, il proprio ruolo, l'insieme delle norme e procedure ed il sistema, ancor più complesso ed inafferrabile, di modi di fare consolidati, rappresenta comunque un fattore di "disturbo" nei confronti di una "quotidianità" che tende a ripetersi e ad autoconfermarsi.

Poiché lo scenario socio-economico attuale non valorizza gli elementi di staticità, e ripetitività dei processi gestionali ed operativi l'invito è: non perdere occasione di avviare uno stage, che includa anche aspetti di diversità culturale, in quanto palestra ideale per allenare l'indispensabile capacità di imparare ad imparare.

2.1 APPROFONDIMENTI

- 1 - Learning Organization
- 2 - Le finalità dello stage
- 3 - Normativa in materia di stage
- 4 - Le diverse culture
- 5 - Il modello di progetto formativo
- 6 - Variabilità e integrazione
- 7 - Il colloquio
- 8 - Le competenze
- 9 - Che cos'è un obiettivo
- 10 - La professionalità
- 11 - Le funzioni del tutor
- 12 - L'identikit del tutor
- 13 - Come apprendono gli adulti
- 14 - La lezione
- 15 - La scheda e il questionario di valutazione
- 16 - La scheda sulle competenze

1 - LEARNING ORGANIZATION

Che cos'è una *learning organization*?

È un'organizzazione che apprende, ossia che impara più velocemente rispetto ai concorrenti, che crea e accumula conoscenze, che adotta nuove soluzioni e nuove prassi, che sperimenta nuovi comportamenti funzionali ad anticipare e ad affrontare i cambiamenti. Si tratta di un'organizzazione che facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri, costituendosi come una struttura organica ed aperta, snella e flessibile, fortemente orientata al mercato ma, soprattutto, alla responsabilizzazione e allo sviluppo delle risorse umane che vi operano, che adotta ad esempio un approccio decentrato alla decisione (delega), una leadership facilitativa in grado di motivare le persone fidelizzandole all'organizzazione.

La *learning organization* identifica nella risorsa "uomo" il fattore competitivo strategico, si riferisce, valorizzandoli, a parametri anche qualitativi nel lavoro e porta in primo piano assetti organizzativi intangibili, quali le conoscenze, le competenze, le relazioni interpersonali, la cultura; riscoprendoli come fattori, spesso, più rilevanti e strategici di quelli tangibili tradizionali, quali i mezzi di produzione, il capitale, le infrastrutture, i beni materiali in genere.

In che modo un'entità collettiva come un'organizzazione apprende?

L'apprendimento avviene a differenti livelli: incomincia nei singoli individui, si alimenta attraverso il dialogo e il confronto nei gruppi, si concretizza nella formalizzazione/interpretazione organizzativa, ossia in ciò che l'organizzazione stessa (da intendersi come sistema inglobante tutti i membri che vi lavorano) decide di far proprio, di sperimentare, di provare, di legittimare.

L'apprendimento può avvenire attraverso molti canali: tramite conoscenze ereditate dall'ambiente specifico di riferimento, mediante l'innovazione di prodotti e processi, la risoluzione di nuovi problemi, il confronto con altre aziende (*benchmarking*), lo scambio in ambienti rete (ad esempio i distretti), la formazione, il reclutamento di nuova forza-lavoro, tra cui appunto l'inserimento in azienda, tramite stage, di giovani provenienti dall'estero, ecc... Molto spesso sono i momenti di crisi ad attivare l'apprendimento al fine di promuovere il cambiamento, crisi che possono derivare da pressioni esterne o da conflitti interni. Altre volte l'apprendimento nasce dall'errore: imparare ad accettare l'errore considerandolo un'opportunità di miglioramento e perfezionamento, anziché un vincolo ed un costo, rappresenta per l'impresa un valore aggiunto molto prezioso, un elemento strategico di successo e innovazione continua.

L'organizzazione cambia solo se concepisce il cambiamento, se lo ritiene giusto e necessario, se lo condivide, se lo riesce a pensare. **Imparare, apprendere, cambiare** sono processi che avvengono, sì, mediante la generazione creativa di nuove modalità di azione ma, anche e con più fatica, attraverso la messa in discussione di abitudini, schemi mentali, procedure, comportamenti, regole ormai consolidate, ritenute valide poiché rivelatesi efficaci in passato. Infatti, l'abitudine, la prassi e la cultura consolidate costituiscono spesso una barriera all'apprendimento, un blocco all'emergere in superficie di potenzialità latenti, un freno all'innovazione.

Ecco la ragione per la quale il cambiamento passa anche attraverso il "disapprendimento", ossia la cancellazione, la messa da parte di antiche conoscenze, vecchie routine difensive, cattive prassi divenute obsolete e dannose per l'azienda, pregiudizi legati a successi passati. Il processo di "disapprendimento" avviene ad esempio con il ricambio generazionale, la perdita di forza-lavoro, l'adozione di nuove procedure e nuovi strumenti di comunicazione d'impresa, la sperimentazione di nuove politiche di sviluppo. Si comprende bene quale grado di difficoltà implichi la rinuncia a vecchi valori e modi di lavorare: del resto "cambiamento" è sinonimo di modificazione, mutamento, permuta, trasformazione, cambio, alterazione, tutti concetti che non a caso evocano anche senti-

menti di paura, incertezza, instabilità, timore dell'ignoto. Apprendere lungo tutto il corso della vita ed imparare ad apprendere sono divenuti, oggi, i presupposti fondamentali per il miglioramento continuo sia degli individui, in quanto detentori di competenze, cioè di conoscenze, capacità e risorse personali, sia delle organizzazioni, in quanto strutture finalizzate alla produzione di beni o servizi, portatrici di valori, di cultura, di meccanismi di coordinamento e di prassi che costantemente devono adeguarsi ai mutamenti economici e sociali di una realtà, come quella attuale, governata dall'instabilità.

2 - LE FINALITA' DELLO STAGE

Lo stage a carattere orientativo

E' prioritariamente finalizzato a supportare una persona nella presa di decisione circa una futura scelta formativa e/o lavorativa favorendo la comprensione, nella stessa, del profilo professionale e delle sue principali peculiarità: obiettivi, attività svolte in prima persona, relazioni organizzative interne ed esterne, sistema di competenze tecnico specifiche e trasversali messe in gioco, tecnologie e strumenti impiegati. Questo tipo di stage può prevedere la prevalenza di una dimensione "osservativa" più che realizzativa anche se non esclude la possibilità da parte dello stagista di prendere attivamente parte ad attività ed a fasi del processo lavorativo.

Lo stage formativo

Rappresenta la modalità forse maggiormente conosciuta e diffusa, è volto a favorire nell'individuo l'acquisizione di competenze professionali e lo sviluppo e il perfezionamento di quelle già possedute incrementando la capacità di ricoprire il ruolo professionale prescelto. A differenza dello stage orientativo questa tipologia è caratterizzata da un maggiore coinvolgimento della persona nelle attività e nei processi aziendali, con livelli di discrezionalità e autonomia diversificati in funzione del sistema di competenze in ingresso. Viene tuttavia salvaguardata la dimensione "protetta" dello stage che prevede e tollera la possibilità che i risultati lavorativi conseguiti dallo stagista non siano perfettamente coincidenti con i risultati propri del profilo professionale di riferimento.

Lo stage all'estero

E' lo stage che, accanto a tutte le precedenti finalità, aggiunge la possibilità per l'individuo di aprirsi a culture lavorative differenti, di potenziare la propria mobilità lavorativa e l'adattabilità ad un mercato del lavoro che non è più vincolato a rigidi confini geografici e territoriali.

3 - NORMATIVA IN MATERIA DI STAGE

Che implicazioni e oneri ci sono per l'azienda?

Il rapporto che si costituisce tra azienda ed individuo ospitato (stagista – tirocinante) non costituisce un rapporto di lavoro e non comporta pertanto il sorgere di obblighi retributivi e previdenziali. L'azienda, inoltre, non ha alcun obbligo di assumere l'individuo al termine dell'esperienza.

La copertura assicurativa degli stagisti contro gli infortuni sul lavoro presso l'INAIL e, per responsabilità civile, presso un'assicurazione privata deve essere garantita dai soggetti promotori (vedi domanda successiva) dello stage.

Nel caso in cui i soggetti promotori siano le strutture pubbliche competenti in materia di collocamento e di politica attiva del lavoro il datore di lavoro può assumere a proprio carico l'onere economico connesso alla copertura assicurativa INAIL.

A discrezione dell'azienda può essere previsto un rimborso spese.

Chi sono specificamente i soggetti promotori, che ruolo hanno, che compiti svolgono?

La normativa sulla realizzazione degli stage prevede che a fianco del soggetto e dell'azienda, vi sia l'intervento, nelle fasi di promozione, avvio e gestione, di un ente promotore. Si tratta di un soggetto con competenze funzionali a guidare il processo di stage e a garantirne il buon funzionamento e che può essere ricondotto ad uno dei seguenti enti, così come specificati dal D.M. 142/98:

- Agenzie regionali per l'impiego
- Strutture di collocamento individuate dalle Regioni
- Università e istituti di istruzione universitaria statali e non statali abilitati al rilascio di titoli accademici
- Provveditorati agli studi
- Scuole statali e non statali che rilasciano titoli di studio con valore legale
- Centri pubblici o a partecipazione pubblica di formazione e/o orientamento
- Comunità terapeutiche, cooperative sociali
- Servizi di inserimento lavorativo per disabili gestiti da enti pubblici delegati dalla regione
- Istituzioni formative private non aventi scopo di lucro specificatamente autorizzate dalla Regione.

L'ente promotore si fa carico di:

- predisporre la convenzione di stage
- compilare il progetto formativo sulla base delle indicazioni dell'azienda
- assicurare gli stagisti contro gli infortuni sul lavoro e per responsabilità civile
- trasmettere copia della convenzione e del progetto formativo alle regioni, alle rappresentanze sindacali e all'ispettorato del lavoro
- verificare l'andamento della stage e l'archiviazione della relazione finale.

Chi può fare uno stage?

Accanto ai beneficiari "tradizionali", i giovani in cerca di prima occupazione, lo stage si estende anche ai lavoratori inoccupati, disoccupati o iscritti alle liste di mobilità, alle persone svantaggiate (ai sensi della L. 381/91) e ai disabili.

Si specifica che con giovani in cerca di prima occupazione sono da intendersi:

- studenti che frequentano la scuola secondaria
- allievi degli Istituti Professionali di Stato, di corsi di formazione professionale, partecipanti ad attività formative post-diploma e post-laurea anche nei diciotto mesi successivi al completamento della formazione
- studenti universitari, compresi coloro che frequentano diploma universitario, dottorati di ricerca e scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione post secondari anche nei diciotto mesi successivi al termine degli studi.

Anche i cittadini stranieri possono essere inseriti nelle aziende italiane in qualità di stagisti, e le modalità di attuazione sono le medesime previste per i cittadini italiani.

Quanto dura uno stage?

La legge non indica un limite minimo ma definisce la durata massima dello stage in funzione della tipologia del tirocinante da un minimo di 4 a un massimo di 24 mesi. Non sono previste limitazioni circa la possibilità da parte di un individuo di svolgere più stage purché tali stage non siano svolti all'interno della stessa azienda.

Nella tabella seguente è fornito un quadro d'insieme dei termini di durata massima dello stage in funzione della tipologia di tirocinanti.

SOGGETTI BENEFICIARI	DURATA IN MESI
studenti che frequentano la scuola secondaria	FINO A 4 MESI
- lavoratori inoccupati, disoccupati o iscritti alle liste di mobilità	FINO A 6 MESI
- allievi degli Istituti Professionali di Stato, di corsi di formazione professionale	
- studenti diplomati	
- partecipanti ad attività formative post-diploma e post-laurea	
- studenti universitari, compresi coloro che frequentano diploma universitario, dottorati di ricerca e scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione post secondari	FINO A 12 MESI
- persone svantaggiate (ai sensi della L. 381/91)	
disabili	FINO A 24 MESI

Quanti stage si possono attivare contemporaneamente all'interno della propria azienda?

Al fine di salvaguardare il perseguimento degli obiettivi formativi e il supporto a ciascun stagista la normativa indica un numero massimo di stagisti che varia in funzione del numero di dipendenti con contratto a tempo indeterminato presenti in azienda così come specificato nella tabella seguente:

N. DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO	N. DI STAGE
Fino a 5	1
Da 6 a 19	2
Maggiore o uguale a 20	Massimo il 10% del n. dei dipendenti a tempo indeterminato

4 - LE DIVERSE CULTURE

Cultura e diversità culturale

Sono necessarie alcune premesse di ordine generale sul concetto di cultura e di diversità culturale. In particolare vi sono due principi essenziali per qualunque discorso che affronti questo tema:

- 1) la cultura non è solo etnica
- 2) la diversità non è solo culturale.

Quando parliamo di cultura ci riferiamo all'insieme di comportamenti, valori, conoscenze pratiche ed intellettuali di un determinato gruppo. Quando il gruppo corrisponde agli abitanti di uno stesso paese o regione o agli appartenenti ad un unico gruppo etnico, si parla di cultura in senso "etnico" ma, evidentemente, il gruppo può essere anche trasversale rispetto ai paesi e ai popoli ed essere determinato da elementi generazionali (cultura giovanile), politici (cultura di destra o di sinistra), religiosi (cultura cristiana o islamica) ecc..

Il secondo principio riguarda la necessità di distinguere cosa è da attribuirsi all'appartenenza ad un'altra cultura e cosa invece può essere spiegato come caratteristica personale o determinato da una specifica condizione sociale o, ancora, da una situazione contingente.

Quando ci relazioniamo con una persona straniera tendiamo ad attribuire ogni diversità o ogni aspetto caratteristico alla sua cultura etnica d'origine perché il suo essere straniero è in qualche modo l'aspetto che ci colpisce di più (più del suo essere giovane o anziano, ricco o povero, studente o lavoratore ecc.) si tratta di un meccanismo naturale, ma non per questo corretto, che rischia di creare immagini fuorvianti basate su una illegittima attribuzione, ad un intero popolo o gruppo etnico, delle caratteristiche di una sola persona.

Tendiamo inoltre, sia pure inconsciamente, a cercare conferme a quanto già sappiamo del paese di provenienza attivando quella che viene chiamata "profezia che si auto-adempie" (*Mazzatura "Stereotipi e pregiudizi" Il Mulino 1997*) e cioè un'attenzione selettiva che ci fa notare e ricordare gli aspetti di una persona che confermano l'immagine che di lei avevamo, trascurando gli altri che potrebbero mettere in discussione quell'immagine (es. se abbiamo un'immagine degli spagnoli come persone allegre e socievoli tenderemo ad osservare questo aspetto in uno spagnolo e a notare meno aspetti legati all'efficienza, alla professionalità, ecc.).

Se vogliamo che la presenza di un tirocinante straniero rappresenti un'occasione di crescita per l'azienda, occorre fare attenzione a non trarre conclusioni affrettate e a chiedersi, di volta in volta, quali sono le vere ragioni di un certo comportamento: il tirocinante finlandese è silenzioso perché timido o perché essere silenziosi è una caratteristica finlandese? Il tedesco è preciso perché motivato e preparato o perché il rigore e la precisione sono profondamente radicate nella cultura tedesca? Il tirocinante portoghese ha difficoltà ad apprendere l'italiano perché i portoghesi hanno poca attitudine ad apprendere le lingue o perché è un giovane con un basso livello di istruzione che da molti anni non si trova in una situazione di formazione?

Gli esempi potrebbero essere molti, e la necessità di non attribuire ogni cosa a presunte diversità culturali in senso etnico, riconoscendo che potrebbe trattarsi di cultura in altro senso o non essere una diversità culturale affatto, è importante anche per poter affrontare nel modo giusto eventuali difficoltà. La causa culturale infatti rischia di diventare anche una giustificazione che non sempre va concessa (la mancanza di puntualità è veramente legata ad un fattore culturale o va attribuita ad una mancanza di serietà e professionalità?) Naturalmente a seconda dei casi, variano anche l'atteggiamento da tenere e i provvedimenti da prendere.

Problemi di comunicazione

E' però sul piano delle relazioni personali e della comunicazione che è più forte il rischio di incomprensioni e fraintendimenti.

Sarebbe poco significativo pensare ad un elenco di aspetti caratteristici o aneddoti sui comportamenti tipici dei vari paesi, si rischierebbe di riproporre degli stereotipi senza fornire alcuno strumento efficace per facilitare la comprensione. E' possibile, invece, individuare alcuni concetti che più di altri possono essere oggetto di incomprensione quando persone di culture diverse si incontrano. Rispetto a questo ci è sembrato interessante considerare come tali concetti vengano interpretati e vissuti dagli italiani, infatti prendere coscienza di quanto nel nostro comportamento è "tipico" e "culturale" e non universalmente condiviso, ci sembra il modo più efficace per capire come e perché possono nascere dei fraintendimenti o sorgere degli equivoci.

Alcuni aspetti riguardano in generale il comportamento non-verbale e para-verbale e sono per esempio: **Il tono della voce** - in paesi diversi il tono di voce che si utilizza in normali conversazioni può variare anche di molto. Basta salire su un tram in Germania e in Italia per notare la differenza, gli italiani, infatti, utilizzano un tono di voce abbastanza alto, spesso dando l'impressione di essere aggressivi, una semplice conversazione può sembrare un litigio agli occhi di chi utilizza comunemente un tono di voce più basso. Ovviamente la stessa impressione di aggressività o maleducazione la possiamo avere anche noi nei confronti di chi utilizza, comunemente e in luoghi pubblici, un tono di voce più alto del nostro o, al contrario, un'impressione di timidezza o eccessiva riservatezza nei confronti di chi usa per abitudine un tono di voce più basso.

La distanza tra persone - culture diverse hanno una percezione diversa della distanza minima da interporre tra le persone: se gli italiani, in genere, possono tollerare anche distanze piuttosto basse e il contatto fisico è abbastanza frequente, non è così in altri paesi dove è, invece, normale mantenere una certa distanza e il contatto fisico non è abituale. Questo non indica però che non si voglia dare confidenza o che non si sia ben disposti nei confronti dell'altra persona.

La gestualità - è una delle caratteristiche che ci viene maggiormente riconosciute dagli stranieri, ma che è comune anche ad altri popoli soprattutto latini. I nostri discorsi, le nostre conversazioni sono spesso accompagnati da gesti ed espressioni facciali che, in molti casi, ne sono parte integrante. Ma i gesti possono essere incomprensibili per uno straniero se non addirittura dar vita a fraintendimenti con gesti che, in altre culture, hanno significati diversi.

Altri aspetti importanti riguardano più in generale la modalità di condurre una conversazione o un discorso.

Interruzioni- per noi italiani è abbastanza normale intervenire in una conversazione mentre l'altra persona sta parlando anche semplicemente per esprimere il nostro consenso o per dimostrare che stiamo seguendo e che facciamo attenzione a quanto ci viene detto ("è vero" "certo" "hm" ecc.). Normalmente quando parliamo cerchiamo l'approvazione dell'interlocutore e ci aspettiamo questo tipo di segnale. In altri paesi interrompere, sia pure con brevi commenti, può sembrare maleducato o invadente e quindi da non farsi. Pertanto la mancanza di commenti o interruzioni da parte di un interlocutore straniero non va interpretato automaticamente come sintomo di scarsa attenzione o mancanza di approvazione.

Il silenzio- per gli italiani (e non solo), al di fuori di situazioni in cui è richiesto (cerimonie, lezioni ecc.), il silenzio è quasi sempre segnale di imbarazzo, disagio o viene in qualche modo collegato ad una situazione problematica. E' normale cercare di riempire il silenzio con qualche conversazione anche se superficiale, non fare conversazione in situazioni come un pranzo tra colleghi o una

pausa di lavoro può sembrare maleducato.

In altri paesi il silenzio non è un tabù ed è perfettamente normale pranzare in silenzio o restare nella stessa stanza senza parlare, al contrario può sembrare maleducata una persona che parla troppo.

Un altro aspetto importante, soprattutto, in ambito lavorativo e variabile a seconda della cultura, è il **tempo** o meglio la modalità con cui viene gestito.

Alcune culture tendono ad organizzare il tempo in forma “policronica” altre in forma “monocronica”.

Nel primo caso si tende ad occupare il tempo con attività diverse sia in ambito lavorativo che sociale, la capacità di occuparsi di più cose allo stesso tempo viene apprezzata e considerata sintomo di flessibilità ed elasticità mentale.

Per chi è abituato ad una gestione monocronica del tempo la scansione regolare degli impegni ed una suddivisione precisa dei compiti tra persone con competenze diverse, è una condizione necessaria per gestire il lavoro e la vita in genere in maniera ordinata ed efficace. La gestione policronica del tempo appare disordinata e caotica.

Lo **status** di una persona o meglio gli elementi che lo identificano, sono un altro aspetto che può variare in contesti culturali diversi: una certa marca di abbigliamento, il possesso di un determinato oggetto (pensiamo alla macchina per molti italiani), frequentare alcuni locali piuttosto che altri, sono elementi importanti per definire lo status di una persona, ma sono strettamente legati al contesto culturale a cui si fa riferimento e difficilmente interpretabili da chi ne è estraneo.

In questo caso, più che in altri, quando si parla di cultura non ci si riferisce soltanto alla cultura “etnica”, pensiamo a quanto sia difficile per un adulto comprendere l'importanza e il significato degli indicatori di status di un adolescente.

Quello che in un contesto culturale può indicare eleganza e buon gusto, in un altro può essere sintomo del contrario, quello che in un contesto è un chiaro segnale di ricchezza può essere insignificante in un altro.

Un'ulteriore fonte di possibili incomprensioni o difficoltà comunicative sono le **competenze linguistiche**.

Può sembrare perfino ovvio ma è un aspetto che non va trascurato. Quando due persone di paesi diversi si incontrano una o entrambe utilizza una lingua diversa dalla propria. Per quanto buona sia la conoscenza della lingua impiegata vi sono aspetti che è difficile padroneggiare con sicurezza da chi non è madrelingua: l'uso di registri linguistici diversi in differenti situazioni, per esempio le forme di cortesia (chiedere con gentilezza, dare del lei, ringraziare ecc.), l'utilizzo di un vocabolario appropriato, ecc.

La mancanza di conoscenza di questi elementi, spesso non solo impedisce di comunicare chiaramente e di affrontare discorsi complessi ma, anche, di esprimersi con “educazione”, di rispettare le gerarchie, di dimostrare senso dell'umorismo, di essere socievoli, ecc. dando vita a possibili fraintendimenti sulle intenzioni della persona e sul significato del suo comportamento.

Questi sono alcuni degli elementi che più di altri danno vita ad incomprensioni e incidenti di tipo interculturale, quelli a cui fare attenzione quando ci si relaziona con una persona straniera, quando si ospita in azienda un tirocinante straniero. Essere consapevoli della relatività di alcuni comportamenti non fornisce certo uno strumento infallibile per gestire ogni relazione, ma può essere una risorsa in più per calibrare il proprio comportamento in forma più cooperativa e per leggere meglio il comportamento degli altri.

5 - IL MODELLO DI PROGETTO FORMATIVO

DECRETO INTERMINISTERIALE 25 MARZO 1998 N.142

Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n.196, sui tirocini formativi e di orientamento.

PROGETTO FORMATIVO E DI ORIENTAMENTO

(rif. Convenzione n.Stipulata in data

Nominativo del tirocinante
nato ail
residente in
cod. fiscale.....

Attuale condizione (barrare la casella):

- studente scuola secondaria superiore
- universitario
- frequentante corso post-diploma
- frequentante corso post-laurea
- allievo della formazione professionale
- disoccupato/in mobilità
- inoccupato

(barrare se trattasi di soggetto portatore di handicap) si no

Azienda ospitante.....

Sede/i del tirocinio (stabilimento/reparto/ufficio).....

Tempi di accesso ai locali aziendali

Periodo di tirocinio n. mesi dal.....al.....

Tutore (indicato dal soggetto promotore).....

Tutore aziendale

Polizze assicurative:

Infortuni sul lavoro INAIL posizione n.

Responsabilità civile.....posizione n. compagnia

Obiettivi e modalità del tirocinio

.....
.....
.....

Facilitazioni previste.....

Obblighi del tirocinante:

- Seguire le indicazioni dei tutori e fare riferimento ad essi per qualsiasi esigenza di tipo organizzativo od altre evenienze
- Rispettare gli obblighi di riservatezza circa processi produttivi, prodotti od altre notizie relative all'azienda di cui venga a conoscenza, sia durante che dopo lo svolgimento del tirocinio
- Rispettare i regolamenti aziendali e le norme in materia di igiene e sicurezza

.....(data).....

(firma per presa visione
 ed accettazione del tirocinante).....

firma per il soggetto promotore.....

firma per l'azienda.....

6 - VARIABILITÀ E INTEGRAZIONE

La variabilità e l'integrazione si traducono rispettivamente nella capacità dello stage di coinvolgere il giovane in attività tra loro differenti e nel consentirgli, per quanto possibile, una visione sistemica e di processo dell'organizzazione aziendale. La variabilità e l'integrazione nascono da un processo di negoziazione e mediazione tra le necessità di funzionalità e produttività dell'azienda e gli obiettivi formativi definiti in fase progettuale.

La qualità fa riferimento alla capacità dello stage di allenare e sviluppare una pluralità di competenze e di sollecitare nel giovane strumenti cognitivi, comportamentali e tecnici che possono trovare applicazione in più attività e in aree e settori lavorativi differenti.

La riflessività, infine, consiste nella capacità dello stage di contemplare e valorizzare momenti guidati di elaborazione delle esperienze svolte dal giovane al fine di cogliere i nessi e i collegamenti tra l'azione, sia essa una *best* o una *bad performance*, e le competenze e conoscenze messe in atto e di rendere fruibile l'apprendimento realizzato, anche dagli errori, per le future esperienze lavorative.

7 - IL COLLOQUIO

Il colloquio è uno strumento fondamentale utilizzato nella pratica lavorativa quotidiana. La conduzione, frequentemente, è affidata all'intuito e alla sensibilità della persona ma, affinché il colloquio sia un momento produttivo ed in grado di rafforzare la relazione con l'interlocutore, deve essere articolato rispettando alcune fasi fondamentali e gestito con una certa progettualità.

Il colloquio/intervista, a cui si fa riferimento, è una forma di comunicazione che ha lo scopo di permettere all'azienda una diagnosi circa i requisiti del giovane e la sua idoneità a ricoprire una determinata posizione o un ruolo e, viceversa, al giovane, una valutazione della capacità dell'azienda di concorrere al suo sviluppo professionale.

Da un punto di vista pratico sono due le finalità di questo tipo di colloquio:

- raccogliere informazioni sullo stagista - attese, motivazioni, background formativo e professionale,...
- dare informazioni allo stagista - spazi di inserimento, tempistica,...

E' importante sottolineare che questo tipo di colloquio per l'azienda, oltre a una dimensione informativa e conoscitiva, al pari dei colloqui di selezione del personale, concorre a trasmettere all'esterno l'immagine aziendale e si configura come un vero e proprio atto di pubbliche relazioni.

La preparazione

Le attività preliminari allo svolgimento del colloquio sono:

- analisi ed approfondimento dei requisiti necessari per inserirsi nella posizione e nel ruolo previsti dallo stage;
- determinazione dei fattori su cui effettuare la valutazione di idoneità;
- messa a punto di una serie di domande finalizzate alle dimensioni e alle aree oggetto di valutazione;
- visione del curriculum e/o domanda di stage per evidenziare eventuali mancanze da completare in fase di colloquio e una visione generale della documentazione disponibile. E' utile ricordare che un "buon curriculum" viene valutato sulla base della corrispondenza con le caratteristiche ricercate, ma vengono valutate anche la modalità di presentazione (ordinata e chiara), l'assenza di errori, la capacità di mettere in risalto qualità interessanti per l'azienda. Questi fattori sono ritenuti importanti perché dimostrano già alcune capacità del candidato (comunicazione, grafica, analisi, sintesi) ed anche un certo grado di motivazione verso l'opportunità di stage in questione; si suppone, infatti, che tanto più mirato ed accurato è il curriculum tanto più grande è l'attenzione verso l'opportunità offerta dall'azienda;
- predisposizione del setting fisico - luogo, tempo e documentazione necessaria per svolgere l'intervista inerente il candidato.

Tipi di domande

E' consigliabile iniziare un colloquio con **domande aperte** che introducono ad un argomento e invitano il candidato a parlare. Sono quelle a cui non si può rispondere con un sì o con un no, ad esempio:

come..
perché....
mi parli....
che cosa ne pensa.....
che riflessioni le vengono in mente a proposito di

Le **domande chiuse** si riferiscono a qualcosa di definito, vi si può rispondere con un sì o con un no. Si usano per verificare specifici aspetti d'indagine e possono essere collocate verso la fase finale di un colloquio. Le domande chiuse iniziano con:

dove ha...
e'.....
quanto....

Infine vi è una tipologia di domande, quelle ipotetiche, che si usa per verificare specifiche competenze. In sostanza si chiede al candidato come si comporterebbe o reagirebbe in una ipotetica situazione:

se per esempio.....
se le fosse chiesto di...
se si trovasse

La realizzazione

Le **fasi fondamentali** di un colloquio sono tre:

- d'apertura
- la fase centrale di conduzione (raccolta e scambio di informazioni)
- il congedo/chiusura.

Apertura e congedo sono fasi che hanno una valenza emotiva molto forte e che devono essere gestite, più che sul piano dei contenuti, sulla dimensione relazionale. In particolare, in fase di apertura, è molto importante mettere a proprio agio l'interlocutore, rispettandone i tempi e favorendo l'acclimatazione psicologica anche con domande non strettamente connesse al motivo dell'incontro.

Di seguito è riportata una **check list per la realizzazione del colloquio** conoscitivo e di accoglienza.

La *check list* intende offrire un modello tra i tanti possibili, in grado di agevolare e rendere efficace il momento iniziale di conoscenza reciproca tra il tutor e il giovane, valorizzandone quelli che sono gli aspetti più sottili e fondamentali, anche ai fini di una positiva trasmissione dell'immagine dell'azienda.

Le domande e le espressioni riportate costituiscono una traccia di riferimento, ciascun tutor troverà la formula più adeguata a sé stesso, al contesto culturale di riferimento e all'interlocutore.

La stessa scelta, nelle domande esemplificative che seguono, di dare del tu è arbitrariamente fatta da chi scrive.

Check list per la conduzione del colloquio conoscitivo

1. Fase di apertura

Obiettivo: accogliere il giovane e consentire la socializzazione mediata con l'ambiente aziendale

Esempi di domande/espressioni

- *è la prima volta che vieni presso la nostra sede?*
- *SE SI: hai trovato facilmente la nostra sede?*
- *SE NO: chi hai già incontrato?*
- *accomodati, attraverso una chiacchierata cercherò di farti capire dove ti trovi ma anzitutto mi presento.....*
- *ti hanno già parlato di noi?*

2. Fase di conduzione

Obiettivi:

a) *introdurre al colloquio dando qualche breve indicazione sul proprio ruolo, sull'azienda (cosa fa) e sullo scopo del colloquio*

Esempi di domande/espressioni

- *mi chiamo..... e mi occupo di...sono in azienda da.....la nostra azienda si occupa principalmente di....il colloquio che faremo ha lo scopo di conoscerci e valutare le reciproche opportunità di collaborazione...*

b) *raccogliere informazioni sulle precedenti esperienze di lavoro/scuola*

Esempi di domande/espressioni

- *che cosa ti piaceva di più a scuola?*
- *che cosa ti spinge ad affrontare un'esperienza di formazione in azienda lontano da casa?*
- *hai già avuto esperienze lavorative?*

Se si:

- *quali?*
- *per quanto tempo e in quale azienda?*
- *quali compiti e attività ti erano affidati?*
- *quali apparecchiature, mezzi, strumenti utilizzavi?*
- *quali conoscenze tecniche hai sviluppato?*
- *con chi ti rapportavi?*

Se no:

- *che cosa ti aspetti da un ambiente di lavoro?*

c) *raccogliere informazioni sulla motivazione*

Esempi di domande/espressioni

- *che cosa ti attira o interessa della nostra azienda/dell'esperienza di stage offerta?*
- *che cosa ti ha spinto a conoscerci?*
- *qual è il tuo progetto di stage?*
- *che finalità ha prioritariamente lo stage nella nostra azienda?*
- *che obiettivi lavorativi ti sei posto da qua a cinque anni?*
- *mi descrivi il tuo lavoro ideale?*
- *che caratteristiche deve avere un capo per ottenere il meglio da te?*

d) dare informazioni sull'azienda

Esempi di domande/espressioni

- *quando è nata l'azienda e chi l'ha fondata*
- *che cosa facciamo (descrizione del prodotto/servizio)*
- *qual è il settore di riferimento*
- *quanti sono i dipendenti*
- *chi sono i nostri clienti*
- *chi sono i nostri fornitori*
- *qual è il nostro mercato di riferimento*
- *chi sono i nostri concorrenti*
- *dove acquistiamo le materie prime*
- *in che mercati esportiamo*
- *come ci differenziamo rispetto ai concorrenti (fattori competitivi)*
- *qual è la nostra organizzazione (mostrare/ tracciare un organigramma)*
- *quali sono i ruoli principali e da chi sono ricoperti*
- *come è organizzato e chi opera nel reparto/ufficio/.. in cui potrebbe essere o sarà inserito il giovane*
- *quali sono i processi tipici*
- *quali sono le principali tecnologie utilizzate*
- *quali sono i valori della nostra azienda ("per noi è importante che...")*
- *in caso di certificazione di qualità: cosa significa e chi se ne occupa*
- *il sistema di sicurezza in azienda è presidiato da...*

e) dare informazioni sul ruolo

Esempi di domande/espressioni

- *il ruolo che potresti occupare/occuperai si colloca nella funzione..*
- *il ruolo gerarchicamente risponde*
- *per svolgere le attività ti rapporterai con...*
- *le persone che hanno il tuo stesso ruolo sono...*
- *le attività principali sono...*
- *i principali strumenti di lavoro*
- *i risultati delle attività serviranno a....*
- *gli spazi di autonomia decisionale.....*
- *il ruolo può prevedere un'evoluzione*
- *le conoscenze necessarie per ricoprire il ruolo sono...*
- *le capacità minime per ricoprire il ruolo sono....*
- *gli atteggiamenti per riuscire nel ruolo sono.....*

3. Fase di congedo/chiusura

Obiettivo: congedare il giovane, chiarire le fasi che seguiranno all'incontro e/o inserirlo nel reparto ufficio di riferimento.

Esempi di domande/espressioni

- ci sono domande, aspetti che non hai ben capito?
- ci sono cose che non ti ho specificato che ritieni utile sapere?
- ti presento i colleghi.....
- ti lascio in visione questi documenti (ad es. manuale qualità, carta dei valori, cataloghi,..) dacci una scorsa se lo ritieni utile possiamo riservarci nei prossimi giorni un po' di tempo per parlarne o per chiarire alcuni aspetti che non ti sono del tutto chiari

Alcuni consigli di carattere generale

1. In fase di avvio condividere gli scopi del colloquio con lo stagista
2. Garantire l'uso riservato delle informazioni raccolte
3. Mantenere un atteggiamento collaborativo e professionale mai inquisitore ed autoritario e rispettoso dei punti di vista dell'interlocutore
4. Offrire un supporto psicologico negli eventuali momenti di difficoltà, con le modalità più opportune e contestualizzate alla situazione
6. Concludere sempre un colloquio iniziato
7. Non avere troppa fretta
8. Tenersi uno spazio per la considerazione complessiva delle impressioni, informazioni raccolte.

La durata

Un colloquio dovrebbe andare da un minimo di 3 quarti di ora a un massimo di 1 ora e tre quarti.

8 - LE COMPETENZE

Per competenza si intende, secondo C. Levy Leboyer, "la messa in azione integrata di attitudini, tratti della personalità e conoscenze acquisite per condurre a buon fine una missione complessa nel quadro dell'impresa e in rapporto allo spirito delle sue strategie e della sua cultura".

In altri termini la competenza è un insieme di conoscenze teoriche (sapere), di capacità pratiche (saper fare) e di atteggiamenti, tratti personali (saper essere), funzionali al raggiungimento di risultati che siano in linea con la mission e le strategie dell'organizzazione.

Secondo il modello ISFOL - Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori - vi sono tre principali tipologie di competenze:

1. **Competenze di base.** Esse consentono di fare il proprio ingresso nel mercato del lavoro o di mantenere la propria occupabilità tutelata dal rischio di esclusione. Tali competenze sono oggi l'inglese, l'informatica, la conoscenza di nozioni di diritto del lavoro, sicurezza, organizzazione aziendale.
2. **Competenze tecnico-specialistiche.** Esse sono le conoscenze e le abilità più propriamente tecniche e operative legate al lavoro specifico di ciascun profilo professionale.
3. **Competenze trasversali.** Riguardano tutti i profili professionali e consentono ad un individuo di integrarsi con successo nella rete di relazioni interpersonali propria dell'organizzazione. Tra di esse vi è la capacità di comunicare efficacemente, di lavorare in gruppo, di negoziare, di diagnosticare se stessi e il contesto, di risolvere problemi e prendere decisioni.

Nel progetto formativo compariranno, pertanto, gli obiettivi di formazione connessi ai tre tipi di competenze: quindi obiettivi connessi alle competenze di base, obiettivi connessi alle competenze tecnico-specifiche e, infine, obiettivi legati alle competenze trasversali.

9 - CHE COS'È UN OBIETTIVO

Per obiettivo si intende l'espressione del risultato atteso, ossia del traguardo che si vuole raggiungere attraverso un continuo monitoraggio e controllo dei processi che ne determinano l'accadimento: gli obiettivi sono infatti di breve, medio, lungo periodo e necessitano di una valutazione in ciascuna di queste fasi. Nella formulazione degli obiettivi è importante tener conto di alcuni fattori fondamentali in grado di garantirne l'attuabilità.

Una corretta formulazione dell'obiettivo è sicuramente il primo passo per aumentare la conseguibilità dello stesso.

Ecco alcuni consigli generali per la definizione degli obiettivi:

- deve essere formulato in positivo ovvero deve indicare in modo specifico dove si è diretti e cosa ci si aspetta di conseguire, ottenere, raggiungere,....
- deve essere verificabile concretamente e quindi misurabile. Un buon obiettivo deve permettermi di rispondere alle seguenti domande: "Come farò a sapere che ho raggiunto l'obiettivo?", "Che cosa vedrò, ascolterò, toccherò, sentirò,.....quando ho raggiunto l'obiettivo?", "Come misuro i progressi intermedi?"
- deve essere sotto la responsabilità di chi lo persegue
- deve essere tale da non danneggiare l'equilibrio psicofisico del soggetto, quindi proporzionato alle sue risorse

L'acronimo SMART riassume le caratteristiche di un buon obiettivo: Specifico, Misurabile, Attuabile, Realistico, Tempificato.

Il progetto di stage: una scheda esemplificativa

La scheda "progetto tipo", ha una valenza pratico-operativa, ed è utilizzabile come uno dei possibili modelli di progettazione formativa.

IL PROGETTO DI STAGE: UNA SCHEDA ESEMPLIFICATIVA

	OBIETTIVI	ATTIVITA'/ AZIONI	TEMPI	LUOGHI	TUTOR	CRITERI DI VALUTA- ZIONE
Competenze di base	<p>Esempi:</p> <p>essere in grado di utilizzare Office 2000</p> <p>essere consapevole dei diritti e dei doveri connessi all'inquadramento contrattuale</p> <p>saper leggere il contesto organizzativo</p>					

	OBIETTIVI	ATTIVITA'/ AZIONI	TEMPI	LUOGHI	TUTOR	CRITERI DI VALUTA- ZIONE
Competenze tecnico-specialistiche	<p>Esempi:</p> <p>essere in grado di effettuare pagamenti e bonifici bancari</p> <p>essere in grado di calcolare il fabbisogno giornaliero di un certo prodotto</p> <p>essere in grado di pianificare e gestire le scorte</p>					
Competenze trasversali	<p>Esempi:</p> <p>capacità di lavorare con spirito di gruppo</p> <p>abilità nella risoluzione di problemi</p> <p>flessibilità, ossia capacità di adattamento a situazioni differenti</p>					

10 – LA PROFESSIONALITA'

Generalmente viene considerato dotato/a di una buona professionalità colui/colei che all'interno di una realtà lavorativa è in grado di comprendere e ricoprire adeguatamente la posizione ed il ruolo che gli vengono attribuiti.

La posizione

La posizione è definita dall'insieme di attività e mansioni specificatamente affidate a una persona, in quanto questa si colloca in un ben preciso "spazio" organizzativo, e il cui positivo assolvimento richiede il possesso di particolari conoscenze (sapere) e capacità tecniche (saper fare).

Il ruolo

Il ruolo è costituito dalla modalità specifica con cui la persona decide di svolgere effettivamente l'insieme di attività e compiti che gli sono affidati al fine di corrispondere e mantenersi coerente al sistema di attese e aspettative degli interlocutori aziendali (superiore, colleghi, collaboratori, clienti,...) e, più in generale, al sistema di valori e modelli culturali diffusi in azienda.

Per ricoprire adeguatamente un ruolo occorre, pertanto, la messa in atto di una serie di competenze connesse più alla dimensione del saper essere (atteggiamenti e attitudini personali) piuttosto che alle dimensioni del sapere e del saper fare.

Il concetto di professionalità

La professionalità di un individuo si sostanzia, dunque, non solo nella capacità di svolgere, dotato di una buona preparazione tecnica, i compiti affidati, ma soprattutto nella capacità di individuare, nell'assolvimento degli stessi, le modalità più adeguate al contesto sociale e produttivo di riferimento, allo spirito, alle strategie e alla cultura dell'impresa.

Se un tempo la preparazione tecnica richiesta dalla posizione, costituiva per il futuro lavoratore la principale carta di credito spendibile per avvalorare la sua professionalità, attualmente si assiste, da parte delle aziende, ad una maggiore attenzione e propensione a valutare in ingresso le competenze di ruolo, quali ad esempio, il saper leggere un'organizzazione aziendale nei suoi elementi strutturali e di processo, il sapersi relazionare in senso verticale ed orizzontale e il saper operare all'interno di un team.

11 - LE FUNZIONI DEL TUTOR

Funzione di accoglienza e inserimento nel contesto aziendale

L'ingresso in un'organizzazione lavorativa è una fase delicata che frequentemente si accompagna a sentimenti tra loro contraddittori quali l'entusiasmo, l'incertezza e l'insicurezza.

In questa fase il tutor svolge una funzione determinante nel favorire l'inserimento e la socializzazione dello stagista con il nuovo contesto che, in una fase iniziale, può risultare di difficile interpretazione e comprensione.

Tra le attività che concorrono a favorire l'ingresso e l'integrazione di una nuova risorsa nel contesto aziendale, vi sono:

- la spiegazione approfondita dell'azienda nei suoi aspetti di struttura e processo, delle sue attività, dei suoi meccanismi operativi tra cui l'organizzazione gerarchica e i processi di comunicazione;
- la presentazione dello stagista ai colleghi anche di reparti diversi da quello di appartenenza e, più in generale, a tutti gli interlocutori aziendali con i quali potrà entrare in contatto nello svolgimento delle attività lavorative;
- la condivisione di un piano di attività di medio/lungo periodo. Il chiarimento reciproco delle aspettative e, da parte del tutor, il significato e la peculiarità del suo ruolo quale garante della valenza formativa dell'esperienza di stage e non quale capo gerarchico o "amico".

Funzione di trasferimento dei modelli valoriali e culturali dell'azienda

Questa funzione è fortemente interrelata all'accoglienza e all'inserimento ma merita un'attenzione specifica in quanto riveste un ruolo cruciale nell'avvio di uno stage di uno studente europeo.

Da un lato, infatti, si tratta di cogliere le implicazioni della cultura lavorativa del paese di provenienza del giovane per collocarle e tradurle nel contesto lavorativo italiano.

Dall'altro significa favorire la comprensione del sistema di valori, atteggiamenti, comportamenti, regole formali e informali, modelli di comunicazione e di relazione che contraddistinguono la vita aziendale e i processi lavorativi.

I contesti organizzativi sono realtà in cui si affianca ad una dimensione prettamente tecnico specifica, una dimensione culturale; ovvero un insieme di valori che condizionano fortissimamente i meccanismi operativi (comunicazione, coordinamento, controllo, valutazione) che sono alla base del funzionamento aziendale.

Comprendere fin dall'inizio gli elementi culturali, consente all'individuo una maggiore adattabilità e un'interazione più efficace ed efficiente con il contesto, evitando frizioni, perdite di tempo o equivoci.

Le attività che favoriscono la comprensione dei modelli culturali operanti sono: il racconto di episodi, di avvenimenti rilevanti e/o critici e la coerenza dell'agire quotidiano del tutor con i valori identificati.

Funzione di sostegno e guida per appropriarsi della posizione e ruolo affidati

Avere un punto di riferimento per chiarirsi, per confrontarsi e per avere, anche, consigli e indicazioni pratiche su come affrontare le attività lavorative e gli eventuali problemi che si pongono, è una necessità dello stagista a cui il tutor deve rispondere. E' fondamentale, nello svolgimento di tale funzione, non sostituirsi al giovane nella soluzione del problema ma aiutarlo a riflettere e ad individuare le modalità per fronteggiarlo e gestirlo. Questo implica dedicare tempo e riservarsi, nel corso della giornata, degli spazi per un breve colloquio e per un confronto di opinioni.

Un consiglio pratico: non dare per scontato niente, a volte anche informazioni ed elementi che appaiono banali al tutor non lo sono per lo stagista.

Funzione di programmazione delle attività formative coerentemente al progetto formativo di stage

Il tutor si fa garante che il progetto formativo sia rispettato compatibilmente alle esigenze lavorative e produttive dell'azienda. Elabora un programma di attività, di breve e di medio periodo, che consente al giovane di avere una visione complessiva dell'esperienza e di dare senso anche ad attività di tipo più operativo le quali, se prese in considerazione in assenza di prospettiva, potrebbero risultare demotivanti e poco formative e qualificanti.

Il programma delle attività deve comunque essere gestito in modo flessibile anche in funzione delle abilità espresse dallo stagista e/o delle difficoltà incontrate.

Funzione di gestione della formazione e facilitazione dei processi di apprendimento

Accanto alla funzione di guida e sostegno, il tutor presidia il processo di apprendimento anche attraverso la realizzazione di specifici momenti di insegnamento e trasmissione di competenze funzionali all'esercizio del ruolo in cui è inserito lo stagista. Sono differenti le modalità che possono essere messe in atto anche tenendo conto delle peculiarità dello stagista stesso.

Vi sono persone che prediligono apprendere attraverso situazioni di affiancamento ovvero osservando un esperto nello svolgimento dell'attività per poi ripeterla, in autonomia, in un momento successivo. Per altri apprendere significa adottare, dopo alcune indicazioni e ragguagli, una strategia per prove ed errori - "*try and error*"- supportata da momenti di elaborazione e riflessione insieme al tutor.

In ogni caso ciò che il tutor dovrebbe evitare è una funzione di mero controllo ed un'ispezione che, anziché rafforzare la relazione educativa, rischierebbe di renderla asettica ed eccessivamente distaccata.

Funzione di monitoraggio e valutazione accompagnata dalla riflessione e dalla rielaborazione dell'esperienza e in fase finale dalla certificazione dei risultati formativi conseguiti.

Il tutor svolge lungo tutto il periodo di stage una funzione di monitoraggio e di valutazione dell'apprendimento complesso realizzato dallo stagista. Il monitoraggio in itinere permette al tutor di sviluppare azioni correttive e se necessario di ripensare al progetto e al programma di attività stabilito

inizialmente. Condividere gli esiti della valutazione, nelle diverse fasi del processo, ha nei confronti del giovane un duplice valore: da un lato è motivante in quanto mostra l'attenzione dell'azienda verso il processo di crescita professionale del giovane, dall'altro consente al giovane di incrementare la propria consapevolezza e di lavorare sulle proprie aree di debolezza.

Le attività che il tutor svolge per verificare e valutare l'apprendimento sono: l'osservazione diretta dello stagista durante lo svolgimento di attività lavorative, il colloquio e il confronto con lo stagista ed infine, il colloquio con gli operatori aziendali che interagiscono con lo stagista o che utilizzano i risultati della sua attività lavorativa. Al fine di salvaguardare il riconoscimento e la trasferibilità, anche all'esterno dell'impresa, delle competenze acquisite e consolidate nell'ambito dell'esperienza di stage, il tutor predispone o collabora alla predisposizione di un documento funzionale alla validazione dei crediti formativi maturati.

12 – L'IDENTIKIT DEL TUTOR

Le competenze intese come insieme integrato di conoscenze, capacità e risorse personali che un tutor dovrebbe possedere sono:

- conoscere e/o mostrare curiosità verso il mondo giovanile
- conoscere e descrivere l'ambiente economico di riferimento dell'azienda - il settore economico, il mercato, il processo produttivo, i concorrenti, i fattori competitivi distintivi...
- saper riconoscere e trasmettere gli elementi intangibili dell'azienda quali valori e cultura organizzativa
- conoscere e descrivere la struttura organizzativa di appartenenza, individuandone le componenti di base e le caratteristiche formali e informali, relative sia alla struttura che ai processi
- analizzare e descrivere il ruolo organizzativo in cui sarà inserito lo stagista utilizzando informazioni di tipo diverso
- insegnare e facilitare lo sviluppo della persona, favorire l'apprendimento partendo da un appropriato livello di analisi dei bisogni della persona
- possedere conoscenze concettuali e capacità operative approfondite, rispetto alla specifica fase del processo produttivo che sarà oggetto di apprendimento per il giovane, o raccordarsi con chi possiede tali competenze
- possedere una sensibilità interpersonale intesa come capacità di ascoltare attentamente gli altri anche a fronte di desideri, sentimenti, preoccupazioni parzialmente espressi e capacità di comprendere la mentalità, gli interessi, i bisogni e le prospettive degli altri
- costruire messaggi chiari e comprensibili in forma verbale e scritta
- utilizzare un adeguato linguaggio tecnico specialistico salvaguardando la comprensione da parte dell'interlocutore
- capacità di motivare all'apprendimento e al lavoro
- capacità di *problem solving*
- capacità di definire responsabilità, obiettivi, ambiti di azione possibili di fronte ad un problema
- capacità di maturare aspettative realistiche e positive sugli altri
- capacità di integrare, in un gruppo di lavoro strutturato e consolidato, una risorsa neo-inserita
- capacità di pianificazione e programmazione delle attività
- capacità di negoziazione e flessibilità (anche nel perseguire i programmi prestabiliti)
- capacità di fornire *feedback* e critiche costruttive
- apertura relazionale

13 - COME APPRENDONO GLI ADULTI

L'apprendimento è un processo mediante il quale un'attività preesistente viene modificata attraverso la risposta ad una situazione.

È un processo, o insieme di processi, alla base delle modificazioni comportamentali che sopravvengono in conseguenza dell'esperienza o dell'interazione con l'ambiente (ciò rende l'apprendimento un processo interattivo in quanto si realizza attraverso un attivo interscambio con l'ambiente).

Il processo di apprendimento non è direttamente osservabile, ma è possibile rilevare le modificazioni comportamentali che ad esso conseguono.

Non sempre l'apprendimento significa mettere a frutto l'esperienza; talvolta, infatti, noi apprendiamo abitudini inutili o inadeguate al pari di quelle utili.

Come funziona l'apprendimento negli adulti è un oggetto di studio complesso che ha coinvolto personaggi antichi e illustri, basti pensare ai contributi in tal senso di Aristotele, Socrate, Platone, solo per citarne alcuni.

In questa sede ci interessa sottolineare e ricordare alcune delle ipotesi e delle condizioni che influenzano positivamente l'apprendimento negli adulti:

- un adulto apprende tanto più facilmente quanto più lavora sull'esperienza o su una situazione problematica anziché sulla materia o sulla disciplina;
- l'adulto partecipa al processo di apprendimento nella sua totalità, ovvero coinvolgendo la sua realtà storica legata al passato e al futuro. Man mano che un individuo matura, identifica sempre più sé stesso con la sua esperienza. Ne deriva che quanto più si coinvolge nelle situazioni di apprendimento la riserva di esperienza che il soggetto ha maturato, ad esempio, con metodologie attive quali il laboratorio, le simulazioni, ecc..., tanto più si valorizza la soggettività della persona e tanto più la persona apprende;
- la qualità e la quantità dell'apprendimento negli adulti sono condizionate dalla previsione dell'utilità del momento formativo da parte dell'individuo. In altre parole la disponibilità ad apprendere è direttamente correlata alla misura in cui ciò serve loro a gestire e a fronteggiare le situazioni della vita lavorativa e personale reale (non si apprende perché si deve ma si apprende ciò di cui si ha bisogno);
- nel processo di maturazione individuale si assiste a un cambiamento significativo nel concetto di sé da un senso di totale dipendenza si passa a un senso di crescente autonomia e indipendenza. Al fine di incrementare la qualità e la quantità di apprendimento è utile, pertanto, creare situazioni in cui sia permesso ai soggetti il più possibile di auto-determinarsi.

Richiamiamo, infine, il modello di uno studioso, Kolb, secondo il quale l'apprendimento è un processo sequenziale e circolare articolato su 4 stadi principali, a ciascuno dei quali si associa una particolare attitudine all'apprendimento. Le quattro fasi sono:

- esperienza concreta di una data realtà (attitudine alla concretezza);
- osservazione e riflessione relative all'esperienza (attitudine alla riflessione);
- formulazione di concetti astratti per integrare osservazioni e riflessioni prodotte (attitudine all'astrazione);
- verifica sul campo delle teorie formulate (attitudine all'azione).

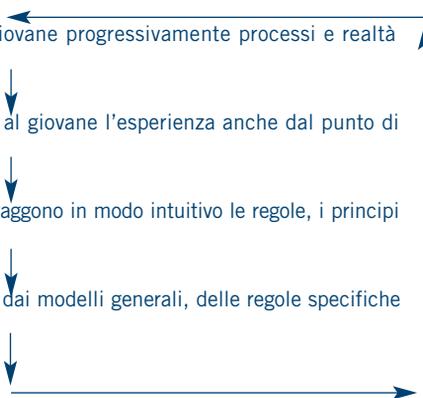
Ne deriva che per consentire lo sviluppo di tutte le capacità professionali il percorso formativo di un giovane stagista dovrebbe essere un ciclo continuo in cui vengono toccati tutti gli stadi:

ESPERIENZA CONCRETA: far sperimentare al giovane progressivamente processi e realtà lavorative nuove

OSSERVAZIONE RIFLESSIVA: elaborare insieme al giovane l'esperienza anche dal punto di vista emotivo e analizzarla in modo razionale

ASTRAZIONE: in base alla esperienza vissuta si traggono in modo intuitivo le regole, i principi generali, i modelli,...

AZIONE: sperimentare attivamente e individuare, dai modelli generali, delle regole specifiche da applicare nella realtà lavorativa



Come migliorare la propria efficacia comunicativa e relazionale

L'attività di comunicazione, seppur appresa dall'essere umano fin dalla prima infanzia e perciò resa automatica e quotidiana, presenta problemi realizzativi non indifferenti: è un atto di estrema complessità che mette in moto tutta una serie di meccanismi psichici e fisiologici e che necessita di competenze e accorgimenti che l'individuo attiva, in maniera più o meno raffinata e consapevole, al momento stesso di comunicare.

Di seguito sarà fatta una breve rassegna dei presupposti fondamentali e verranno dati alcuni consigli pratici per migliorare l'efficacia comunicativa relazionale.

Presupposti fondamentali:

- Non esistono forme di comunicazione giusta e forme di comunicazione sbagliata, è invece auspicabile affrontare il processo comunicativo nei termini di adeguato/inadeguato. In sostanza non esistono delle regole, degli standard comportamentali e procedurali sulla base dei quali perseguire la giusta comunicazione. Essa consiste nell'abilità di chi comunica ad adeguarsi a 5 variabili fondamentali: interlocutore, contesto (territorio, tempi, precedenti), obiettivo, mezzi disponibili, sé stesso.
- Si comunica con due tipi di linguaggi: il linguaggio verbale (la parola orale o scritta) e il linguaggio del corpo (non verbale e paraverbale), ne consegue che è comunicazione anche tutto ciò che faccio in presenza di altri e non solamente ciò che dico ad altri. Ogni comportamento ha valore di comunicazione e poiché non esiste il "non - comportamento" ne deriva che è impossibile non comunicare. La nostra presenza, la nostra assenza, il nostro silenzio, così come le parole, concorrono a comunicare a prescindere dalla nostra intenzione.
- La comunicazione è lo scambio, più o meno consapevole, di dati, informazioni, emozioni attraverso i canali comunicativi sopra elencati e che si sostanzia in ciò che l'altro capisce. È fondamentale mantenere sempre la responsabilità della comunicazione, il che significa che se l'altro non capisce il problema è al 100% mio anche se la colpa può essere del mio interlocutore. In altre parole l'efficacia comunicativa è tanto maggiore quanto più ci si focalizza non sulle proprie intenzioni ma sulla comprensione che l'altro ha dell'evento comunicativo. Ne deriva che

una delle competenze principali per comunicare efficacemente è l'ascolto. Per ascolto non si fa, qui, riferimento alla semplice azione dell'udire ma ad un'attività cognitiva che ha luogo nella misura in cui le persone che ascoltano fanno domande, riformulano ciò che l'altro ha detto, sintetizzano il messaggio dell'altro e, soprattutto, sospendono qualsiasi forma di pregiudizio, l'invisibile barriera all'ascolto

- La conoscenza della realtà è un processo simile alla realizzazione di una mappa. Attraverso la propria realtà interna (determinata dal *back-ground* culturale, affettivo, caratteriale,...) ciascun individuo crea una rappresentazione del mondo in cui vive, ovvero crea una personale e soggettiva visione della realtà esterna. Questo processo è simile a quello che sta alla base della creazione di una mappa. La mappa o modello della realtà viene poi utilizzato dall'individuo per orientarsi ed originare il comportamento. Comunicare con l'altro è un processo attraverso cui si mettono in comune mappe diverse in vista di un reciproco apprendimento. Capire l'altro significa incuriosirsi e cogliere le logiche interne della sua mappa, mettendo in atto uno spirito di esplorazione che non significa condivisione: "la pensiamo alla stessa maniera", ma significa rispetto della diversità: "se tu pensi, senti, vuoi cose diverse da ciò che penso sento e voglio io, non necessariamente sei sbagliato".

Consigli pratici:

- utilizzare un tono di voce calmo e accogliente ed un volume adeguato;
- mantenere il contatto visivo con l'interlocutore (evitando di fissare negli occhi);
- mantenere la posizione del corpo (postura) aperta ed evitare di frapporre troppe barriere tra se stessi e l'interlocutore (ad es. scrivanie/tavoli molto grandi);
- utilizzare un linguaggio adeguato all'interlocutore (non utilizzare linguaggi troppo tecnici o settoriali);
- esporre le argomentazioni seguendo un ordine logico, non saltare da un concetto all'altro;
- verificare, attraverso l'utilizzo di domande, la comprensione da parte dell'interlocutore (ad es. utilizzare domande aperte tipo "*che cosa ne pensa?*");
- utilizzare tecniche di ascolto attivo (riformulazione "*Se ho ben capito lei dice che...*", proiezione "*Da quello che lei dice dovrebbe accadere che...*", sintesi "*quello che lei dice si può riassumere in...*");
- utilizzare tecniche di ascolto neutro: assensi con il capo, brevi parole di conferma "*ah capisco...*";
- individuare un luogo in cui sia possibile parlare liberamente ed in cui non ci siano fattori di distrazione;
- comprendere il ritmo dell'interlocutore e tenerne conto adeguandosi ad esso il più possibile;
- sospendere il pre – giudizio e l'attribuzione di valore derivante più da aspetti di forma e apparenza che di sostanza;
- dare tutta l'attenzione (non pensare ad altro, sospendere il dialogo interno).

Come dare i feed back e fare critiche costruttive

Il termine "critica" ha, comunemente, una connotazione negativa che è ingiustificata quando una critica è inserita nel processo comunicativo che ha luogo tra colleghi o tra superiore e dipendente,

ed è finalizzata ad incrementare la prestazione lavorativa della persona a cui si rivolge.

Ciò che in azienda è fortemente demotivante non è la critica in sé, (se formulata costruttivamente) ma è l'indifferenza che si percepisce qualora ci si renda conto che, qualsiasi cosa venga fatta, correttamente o erroneamente, non viene rilevata e notata da nessuno.

Vi sono alcuni ostacoli che impediscono la formulazione di un feedback costruttivo e da cui bisogna sapersi decondizionare essendo talvolta veri e propri automatismi comportamentali:

- l'atteggiamento rinunciatario tipico di una persona con stile passivo che può assumere diverse forme quali: negazione del problema, sottovalutazione o sopravvalutazione del problema, sottovalutazione delle proprie capacità;
- l'atteggiamento autoritario tipico della persona con stile aggressivo che non si pone mai dal punto di vista dell'altro ma è focalizzato in modo rigido sulla sua realtà;
- il porsi e il porre standard irrealistici;
- l'atteggiamento censorio con il quale gli altri vengono giudicati utilizzando categorie rigide (giusto/sbagliato; buono/cattivo), epiteti ed etichette, classificazioni,...
Valutare i risultati ottenuti dallo stagista è fondamentale sia perché lo stage ha obiettivi ben precisi, sia perché le imprese esistono per conseguire risultati e dunque l'azione di valutazione e correzione intrinseca alla critica costruttiva, consente di perseguire gli obiettivi definiti.

Saper fare le critiche in modo tale che non risultino offensive per la persona che le riceve, costituisce un'abilità professionale importante, poiché generativa di miglioramento ed affinamento continuo della propria ed altrui professionalità.

Di seguito è riportato un elenco degli aspetti fondamentali per realizzare una critica costruttiva e motivante in grado di configurarsi come strumento formativo e come leva di sviluppo utilizzabile dal tutor aziendale in una logica di crescita professionale e psicologica del giovane.

Consigli pratici:

- la critica deve riguardare ed essere riferita ad un comportamento, un fatto e non alla persona ("*E' la terza mattina che entri con un quarto d'ora di ritardo*" piuttosto che "*come mai non sei mai puntuale?*"). In altre parole significa commentare quello che fa una persona e non quello che ci si immagina che una persona sia;
- la critica deve essere fatta in modo personale e non essere svolta alla presenza di altre persone (anche il luogo in cui avviene la critica ha la sua rilevanza: una frase detta allo stagista nel suo ufficio davanti ai suoi colleghi ha un peso diverso e provoca effetti differenti dalla stessa frase detta mentre si va a prendere un caffè o in uno spazio più appartato);
- la critica si svolge su un piano di contenuto (ciò che dico) e su un piano relativo alla modalità (come lo dico), quest'ultimo che si esplicita negli aspetti non verbali della comunicazione (espressione del viso, sguardo, volume della voce, tono,...) ha un peso fondamentale nel determinare una posizione di apertura o di difesa da parte dello stagista;
- se presente, la critica deve riconoscere l'impegno profuso dal tirocinante;
- occorre dare la possibilità allo stagista di spiegare, come e per quale motivo, è arrivato all'errore (talvolta un comportamento e un risultato professionale criticabile è tutto ciò che la persona poteva fare nelle condizioni in cui si trovava e con gli elementi/strumenti messi a sua disposizione);
- a caldo o a freddo? Se fatta a caldo c'è una maggiore probabilità di rimanere aderente ai

fatti, ai comportamenti, in sostanza a quanto oggettivamente accaduto, tuttavia è sconsigliabile se siete emotivamente coinvolti. Fatta a freddo permette una maggiore lucidità anche se il rischio è di “distanziarsi” da quanto oggettivamente accaduto;

- la critica deve essere il più possibile contestuale all'accaduto, in ogni caso è bene evitare di concentrare le critiche in un momento unico;
- la critica è costruttiva nella misura in cui offre una soluzione. Tuttavia, prima di offrire la soluzione, sarebbe opportuno sollecitare lo stagista a trovarla (le persone sono più motivate a fare ciò che (loro hanno deciso di fare, piuttosto che fare ciò che altri hanno deciso per loro);
- il rapporto deve essere impostato in modo paritario, a tal fine è utile l'utilizzo di domande aperte e l'adozione di un approccio razionale e non colpevolizzante.

Come motivare

La motivazione è un fattore intrinseco e come tale non può essere imposta.

Qualsiasi individuo, che ne sia più o meno consapevole è per sua natura volto a raggiungere obiettivi nel corso di tutta la sua esistenza.

In azienda la scommessa è di mediare tra gli obiettivi personali, che ovviamente l'individuo avverte in modo più forte e impellente, e quelli dell'azienda di cui fa parte.

E' importante riconoscere che ciò che motiva una persona non motiva necessariamente un'altra e quindi anche l'abilità di un tutor sta nel cogliere le specificità di ciascun stagista.

Sempre a proposito della motivazione si può dire che un individuo non è mai completamente soddisfatto del suo operato e ricerca, come in un processo senza fine, nuove mete, nuovi obiettivi e nuovi motivi di autogrificazione.

In generale i fattori fortemente motivanti sono quelli che danno all'individuo la sensazione di aver realizzato qualcosa con il suo lavoro (meglio se quel lavoro è per lui interessante) e di controllare e determinare la propria esistenza.

Ecco alcune regole di motivazione:

- far sì che la persona sappia quale dovrà essere il suo contributo - sapere il significato di ciò che sta facendo e di come il suo “anello” si inserisce nella catena dei ruoli e delle mansioni che lo precedono e lo seguono;
- far sì che ogni lavoro, ogni mansione siano tanto impegnativi da costituire una sfida per l'individuo (tenere alta l'ansia di successo, pur rendendola controllabile affinché non divenga distruttiva). Herzberg, uno studioso della motivazione, inventò il *job enrichment*. Oggi si parla di *stretching* lavorativo, ovvero di estensione, allo scopo di assegnare progressivamente all'individuo responsabilità un tantino più ampie di quelle che l'individuo stesso ritiene di poter sostenere;
- stimolare le persone ad affermarsi - il lavoro dovrebbe costituire sempre una sfida alle capacità dell'individuo;
- operare in un'organizzazione centrata sui risultati piuttosto che in una basata sull'autorità;
- far sentire tutti i membri parte di un'equipe, partecipi di uno sforzo congiunto, legati da un obiettivo comune;
- essere chiari ed espliciti verso gli scopi che l'azienda si prefigge, circa le attività che ci si aspetta dalla persona e circa i riconoscimenti previsti per coloro che raggiungono i risultati;

- adottare atteggiamenti basati sulla fiducia;
- comunicare, confrontarsi, essere disponibili ed aperti all'ascolto di idee e proposte emergenti;
- aumentare le occasioni di colloquio personale con ciascun collaboratore.

14 - LA LEZIONE

La metodologia classica si basa sul concetto di IN-SEGNARE (=inserire, mettere dentro) e presuppone il discente in una posizione d'ascolto. La **lezione in senso classico**, intesa come mera trasmissione di informazioni, concetti e conoscenze, risulta efficace laddove l'obiettivo formativo è l'arricchimento del patrimonio cognitivo e l'ampliamento di conoscenze teoriche necessarie per ottenere una migliore performance lavorativa. L'utilizzo della lezione frontale è consigliabile ad esempio per trasmettere conoscenze tecnico-operative o per colmare lacune conoscitive manifestate dal giovane.

La **metodologia di tipo "socratico"** pone, invece, l'accento sulla centralità e sul protagonismo del discente, il quale apprende direttamente dall'esperienza vissuta interpretandola, rielaborandola ed estrapolandone modelli teorici di riferimento. Tale approccio presuppone un capovolgimento della prospettiva classica precedente, poiché ribalta la posizione del soggetto in formazione, portando dall'ascolto passivo al coinvolgimento attivo. Il procedimento è quello MAIEUTICO (= far partorire, fare emergere), attraverso il quale il formatore aiuta l'individuo a rielaborare, rivivere e metabolizzare, con uno sforzo di riflessione, la sua più diretta esperienza vissuta, esattamente come Socrate interrogava i suoi discepoli senza mai insegnare loro alcunché. La metodologia attiva presuppone una forte motivazione da parte dell'allievo, nonché un certo grado di maturità psicologica; soprattutto è importante creare un clima di sostegno che aiuti il giovane ad abbassare resistenze o timori.

Il caso

Il metodo dell'analisi di un caso consiste nell'affidare al soggetto in formazione o ad un gruppo di persone, il racconto di una situazione problematica o di un avvenimento particolare (ad esempio casi aziendali), al fine di promuovere una riflessione e un'analisi degli eventi, delle cause, dei ruoli agiti, dei comportamenti descritti nel caso stesso, dalla quale far scaturire una discussione ed un confronto. Tale metodologia formativa ha l'obiettivo di stimolare le abilità di diagnosi di problemi complessi e strutturati e di presa delle decisioni in situazioni critiche. Non solo, ma il caso funge anche da esempio/modello a cui fare riferimento nell'eventualità di future circostanze lavorative analoghe. Analizzare un caso risulta utile, al giovane in apprendimento, per migliorare ed affinare le proprie abilità di analisi di contesti, eventi, strutture organizzative e prassi differenti, per pensare a modalità alternative di risoluzione di problemi e di criticità.

L'osservazione - affiancamento

È la metodologia attraverso cui l'apprendimento avviene tramite l'addestramento, ovvero tramite l'osservazione e la ripetizione di attività. Esempio luminoso di tale approccio formativo è la modalità storica di apprendimento di un mestiere nelle botteghe artigiane, dove il maestro insegna al giovane apprendista attraverso la dimostrazione pratica di un saper fare, che l'allievo è tenuto ad osservare e a ripetere a sua volta. A tale proposito Nonaka parla di trasmissione della conoscenza da "implicita" ad "implicita", ossia di trasferimento diretto di abilità e modi di fare, che non prevede un'esplicitazione delle regole e delle procedure, ma semplicemente una fedele riproduzione di competenze implicite (tacite). Il rischio insito in questo tipo di insegnamento è la probabilità di tra-

mandare, accanto alle buone prassi, anche errori o modalità operative statiche, passibili come tali di obsolescenza. Il soggetto in apprendimento viene, per lo più, lasciato in una posizione di ascolto, quindi controllato dal tutore nel momento della sua performance.

La simulazione

La simulazione è un metodo attivo che consiste nel richiedere, al soggetto in formazione o anche a più persone, di recitare un ruolo per un tempo limitato, mentre altri fungono da osservatori delle dinamiche rappresentate. Un obiettivo può essere quello di potenziare la comprensione di circostanze o la capacità di risolvere problemi lavorativi di ordine sia tecnico-specialistico che relazionale/trasversale. Il vantaggio, nell'utilizzo della simulazione, consiste nella possibilità di astrarsi, per un momento, dal completo coinvolgimento emotivo della vita quotidiana, per riflettere sul proprio comportamento e atteggiamento in maniera più lucida e distaccata. È un modo per osservarsi e per mettere in discussione il proprio agire, nonché un'occasione preliminare per prepararsi a situazioni critiche da fronteggiare.

L'esercitazione

È un dispositivo metodologico utilizzato nella formazione psicosociale centrata sul gruppo. Si tratta di giochi o esercizi che fanno emergere fenomeni di gruppo e dinamiche emozionali intersoggettive. Esempi di esercitazioni psicosociali sono prove di auto-etero percezione, come la *Johary Window*, o il *Dilemma del prigioniero*, finalizzato alla sensibilizzazione verso il lavoro di gruppo e la cooperazione, ed altri giochi volti all'attivazione del processo interattivo e di feedback tra i partecipanti.

Project Work

La metodologia del *Project Work* consiste nella stesura di un progetto, da parte dell'allievo, finalizzato all'approfondimento di una determinata tematica o alla proposta di soluzioni per eventuali criticità lavorative e problemi organizzativi. Attraverso il *Project work*, il soggetto in formazione ha l'occasione di formulare nuove domande, a cui offrire proposte e iniziative in termini anche operativi, potenziare la propria motivazione al lavoro mediante il coinvolgimento diretto nelle prassi e nei processi aziendali.

È importante che il giovane sia seguito e monitorato dal proprio tutor nelle fasi di realizzazione del progetto, non solo per avere un supporto di tipo tecnico, ma anche di tipo psicologico-morale.

15 - LA SCHEDA E IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE

Scheda per la valutazione dello stage (a cura del tutor aziendale)

- Fase in cui è previsto l'utilizzo: post stage -

Lo stage che si è concluso si proponeva il conseguimento da parte del giovane di una serie di competenze (vedi contratto di stage). Di seguito è necessario riportare gli obiettivi / risultati attesi in cui si articolano le competenze oggetto di apprendimento dello stage appena terminato.

La valutazione espressa riguarda il grado di conseguimento degli obiettivi definiti e condivisi in fase progettuale o comunque calibrati e condivisi in corso d'opera. Occorre esprimere in che misura il tirocinante ha conseguito ciascun obiettivo di seguito specificato. La valutazione è effettuata utilizzando una scala da 1 (per niente raggiunto) a 5 (completamente raggiunto).

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLO STAGE (A CURA DEL TUTOR AZIENDALE)

Essere in grado di

OBIETTIVI CONNESSI A COMPETENZE TECNICO	<input type="text"/>				
PROFESSIONALI	<input type="text"/>				

Essere in grado di

OBIETTIVI CONNESSI A COMPETENZE TRASVERSALI	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				

Essere in grado di

OBIETTIVI CONNESSI A COMPETENZE DI BASE	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				

ANNOTAZIONI

VALUTAZIONE GENERALE

1. Come giudica la preparazione in ingresso dello stagista rispetto alle aree funzionali in cui è stato inserito?

Sufficiente	Appena sufficiente	Discreta	Buona	Ottima
1	2	3	4	5

2. Le chiediamo infine di esprimere una valutazione da uno (minimo) a cinque (massimo) sui seguenti atteggiamenti/comportamenti dello stagista.

	1	2	3	4	5
Disponibilità	<input type="checkbox"/>				
Senso di responsabilità	<input type="checkbox"/>				
Precisione	<input type="checkbox"/>				
Spirito di iniziativa	<input type="checkbox"/>				
Capacità di adattamento	<input type="checkbox"/>				
Puntualità	<input type="checkbox"/>				
Autocontrollo	<input type="checkbox"/>				
Pianificazione	<input type="checkbox"/>				
Affidabilità	<input type="checkbox"/>				
Spirito di collaborazione	<input type="checkbox"/>				

3. Complessivamente ritiene i comportamenti del giovane (gestione del tempo, delle relazioni,...) adeguati al contesto aziendale?

Sufficiente	Appena sufficiente	Discreta	Buona	Ottima
1	2	3	4	5

IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE

QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DELLO STAGE (A CURA DELLO STUDENTE)

- FASE IN CUI È PREVISTO L'UTILIZZO: POST STAGE -

COME DEFINIRESTI IL TIPO DI ACCOGLIENZA CHE HAI RICEVUTO?

- ACCURATA E CALDA
- ACCURATA
- SBRIGATIVA MA SUFFICIENTE
- SBRIGATIVA E FREDDA
- ASSENTE

ALTRO (SPECIFICARE):

DURANTE LO STAGE TI SEI SENTITO:

- FUORI POSTO
- INTEGRATO
- A TUO AGIO
- SUPPORTATO
- ALTRO (SPECIFICARE):

LA RELAZIONE CON IL TUTOR AZIENDALE È STATA:

- CONTINUATIVA/COSTANTE
- EPISODICA
- ALTRO (SPECIFICARE):

LE INDICAZIONI DI LAVORO RICEVUTE SONO STATE:

- CHIARE ED ESAURIENTI
- PARZIALI MA UTILI
- GENERICHE E/O CONFUSE

ALTRO (SPECIFICARE):

TI SEI TROVATO INSERITO IN UN CLIMA DI RELAZIONI:

- POSITIVO E STIMOLANTE
- CARICO DI TENSIONE
- ALTRO (SPECIFICARE):

DI FRONTE ALLE DIFFICOLTÀ CHE HAI INCONTRATO, L'AMBIENTE È STATO:

- COLLABORATIVO
- AMICALE
- PROFESSIONALE
- INDIFFERENTE
- MORTIFICANTE

2.1 APPROFONDIMENTI

TI SONO STATE ESPLICITATE LE RAGIONI
DEI COMPITI ASSEGNATI :

- SEMPRE
 QUALCHE VOLTA
 MAI

L'AMBIENTE TI HA CONSENTITO SPAZI DI AUTONOMIA E DI
INIZIATIVA PERSONALE:

- QUALCHE VOLTA
 MAI
 ALTRO (SPECIFICARE):

ANNOTAZIONI:

16 - LA SCHEDA SULLE COMPETENZE - RISORSE ACQUISITE DALLO STAGISTA

1. PERIODO E DURATA DEL TIROCINIO

Periodo di effettuazione dal _____ al _____
Durata complessiva espressa in ore _____

2. OBIETTIVI SPECIFICI ATTIVITA' DI TIROCINIO

3. AREA FUNZIONALE DI INSERIMENTO AZIENDALE

4. SEDE DI SVOLGIMENTO:

Eventuali trasferte effettuate nel periodo di stage:

Luogo trasferta	Durata trasferta	Scopo

5. ATTIVITA' SVOLTE NEL PERIODO DI TIROCINIO

1)

2)

3)

4)

5)

6. LINGUE UTILIZZATE NEL PERIODO DI TIROCINIO

1)	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Scritto Parlato
2)	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Scritto Parlato
3)	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Scritto Parlato

7. COMPETENZE SPECIFICHE ACQUISITE NEL TIROCINIO

base

tecnico - professionali

trasversali

8. MODALITA' DI VALIDAZIONE COMPETENZE

9. EVENTUALI OSSERVAZIONI



2.2 FONTI BIBLIOGRAFICHE

- Catania, C., *Elementi di riflessione per la gestione degli stage*, Professionalità n. 61 Gennaio/Febbraio 2001.
- Garavan, T., *L'organizzazione che apprende*, Sviluppo & Organizzazione n. 168 Luglio/Agosto 1998.
- Mazzatura, *Stereotipi e pregiudizi*, Bologna, Il Mulino, 1997.
- Levy Leboyer, C., *Le bilan de compétences*, Les Édition d'Organisation, Paris, 1993.
- Nonaka, I., *Come un'organizzazione crea conoscenza*, Economia e management n. 3/1994.

2.3 GRUPPO DI LAVORO

Il **Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento** opera su incarico della Commissione Europea, del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e del Ministero dell'Istruzione. Si propone di sostenere lo sviluppo dell'orientamento in un'ottica europea e favorire la mobilità all'interno dei Paesi dell'Unione Europea, diffondendo informazioni utili a chi, desidera programmare un'esperienza di studio o di lavoro all'estero o a chi, appartenendo ad uno dei Paesi europei, voglia realizzare un'esperienza di studio o lavoro in Italia.

Andrea Rocchi dirige il Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento nonché Euroguidance Italy ed è referente italiano di Ploteus (portale europeo sulle opportunità di apprendimento); direttore scientifico della rivista Risorse News. Membro del Comitato Nazionale per l'Orientamento Scolastico nonché del Comitato Tecnico Scientifico della Scuola Nazionale per l'Orientamento e componente del Comitato Paritetico di Indirizzo del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e del Ministero delle Comunicazioni nell'ambito della formazione, orientamento e lavoro. Esperto di orientamento, consulente del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e di Italia Lavoro nell'ambito delle politiche occupazionali. Autore di diversi volumi ed articoli.

Paola Pertegato coordina l'Associazione Xena, Centro Scambi e Dinamiche Interculturali di Padova. Ha sviluppato la propria esperienza specie nella progettazione (programmi Leonardo da Vinci e Gioventù) e informazione europea, è referente di un punto locale della rete Eurodesk.

Luisa Bortolini si occupa di progettazione europea (programmi Leonardo da Vinci e Gioventù) e di formazione e tematiche interculturali anche legate all'insegnamento dell'italiano L2. Collabora con l'Associazione Xena di Padova.

Claudia Righetti è psicologa del lavoro, interviene in qualità di consulente nei processi di selezione, formazione, valutazione e sviluppo delle risorse umane. È professore a contratto di Psicologia del Lavoro alla Facoltà di Giurisprudenza - Università di Modena e Reggio Emilia.

La guida è stata realizzata nell'ambito del progetto **“Mobilità in Europa. Un'esperienza di stage in azienda”** dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione, in collaborazione con il Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento.

Oltre a **Stage in Europa. Guida per le aziende** sono state pubblicate le guide **Giovani in Europa. Guida allo Stage in azienda** e **Stage in Europa. Guida per gli operatori**.

