

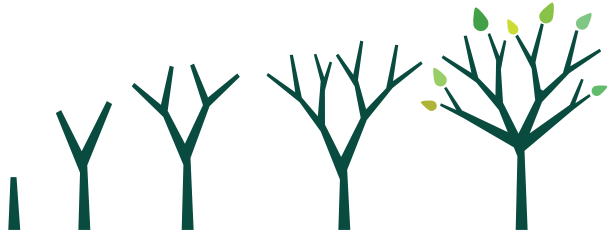


**CESSOT** edizioni



# MANUALE PER I TUTOR AZIENDALI





# MANUALE PER I TUTOR AZIENDALI

---

“La sola cosa di cui si è certi,  
a proposito della natura umana,  
è che essa cambia.”

*Oscar Wilde*



**Redatto da SAIPS - Studio Psicologi**  
con la collaborazione di Michele Piga

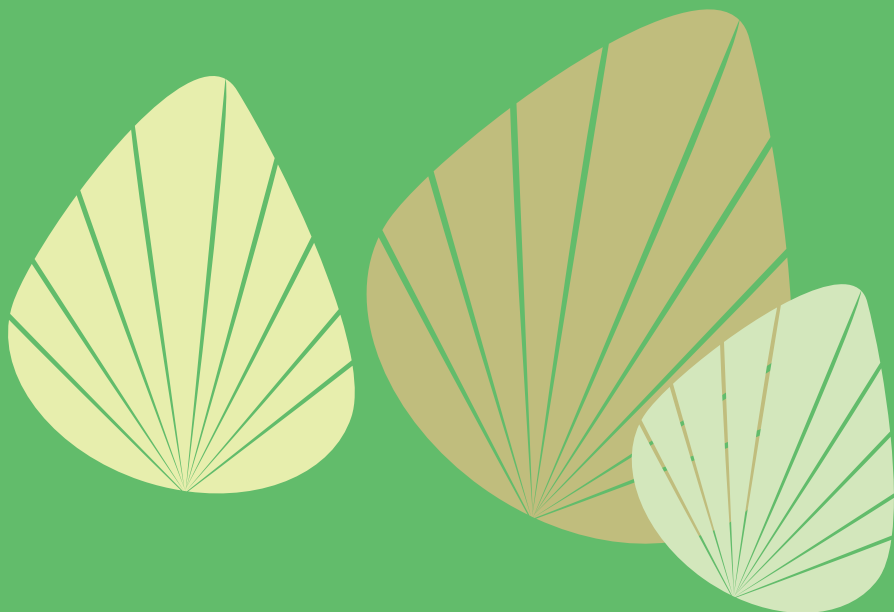
I contenuti della guida possono essere approfonditi grazie a tre video caricati sul canale youtube di Cescot:  
[www.youtube.com/user/CescotEmiliaRomagna](http://www.youtube.com/user/CescotEmiliaRomagna)

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	5
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>IL TUTOR AZIENDALE</b>	7
1.1 CHI È IL TUTOR AZIENDALE?	
1.2 COSA FA IL TUTOR AZIENDALE?	
1.3 QUALI STRUMENTI HA A DISPOSIZIONE IL TUTOR AZIENDALE?	11
1.4 INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E RESISTENZE INDIVIDUALI	14
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>GESTIRE L'ORGANIZZAZIONE</b>	19
2.1 GESTIRE IL RAPPORTO CON L'APPRENDISTA, TIROCINANTE, STAGISTA	19
2.2 INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E RESISTENZE ORGANIZZATIVE	24
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>IL BENESSERE SUL LUOGO DI LAVORO</b>	31
<b>SCHEDE DI LAVORO</b>	34
<b>CHE TUTOR SEI? UN PICCOLO TEST</b>	40
<b>SITUAZIONI CRITICHE</b>	43
<b>QUALCHE STIMOLO IN PIÙ</b>	51

# **“Non ti bagnerai mai due volte nelle stesse acque di un fiume”**

*Eraclito - 535 a.C.*



## INTRODUZIONE

*Mai come oggi l'antica saggezza si adatta perfettamente alla realtà del mercato del lavoro. A dispetto delle nostre difficoltà e dei nostri schemi mentali, le situazioni, le persone e noi stessi siamo, da sempre, in **perpetuo divenire**.*

*Rispetto a ieri è però aumentata la **velocità** con cui ogni modificazione si sviluppa e quindi è aumentata la **frequenza** con cui ci troviamo a dover gestire questi cambiamenti. Un prodotto diventa rapidamente obsoleto, un sistema produttivo viene superato dalle ultime ricerche scientifiche, una modalità di vendere e comprare viene trasformata dalle nuove tecnologie.*

*Anche le realtà aziendali e le loro organizzazioni divengono ed evolvono in continuazione se non altro per non estinguersi. Proprio per questo devono muoversi su più fronti: quello degli investimenti economici, quello dell'innovazione tecnologica per la produzione, quello dell'investimento per l'innovazione dei prodotti e, non ultimo, il fronte dell'investimento per l'innovazione organizzativa.*

*L'innovazione di una organizzazione, per risultare efficace, deve concentrarsi su una serie di interventi riferiti a cinque aree:*

- 1. flessibilità degli orari;*
- 2. retribuzioni legate alle performances dei propri addetti;*
- 3. informazione e formazione permanente del personale;*
- 4. lavoro a squadre con buoni livelli di autonomia decisionale;*
- 5. coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze per la definizione dell'organizzazione del lavoro.*

*Investire in queste aree porta un netto miglioramento nel clima lavorativo, nella riduzione di problemi di gestione della risorsa umana, nella produttività aziendale e, di conseguenza, nei risultati economici dell'azienda.*

*Risulta a questo punto evidente l'importanza strategica di saper leggere e saper gestire il cambiamento come vantaggio concreto per qualsiasi realtà aziendale.*

*Essere innovativi nella gestione della risorsa umana diventa un vantaggio competitivo di particolare importanza e un'attenzione specifica, in tale ambito, va indirizzata ai nuovi inserimenti, siano essi nuove assunzioni, tirocinanti o apprendisti.*

*La loro posizione di ultimi arrivati li mette infatti in condizione di poter osservare e valutare al meglio ciò che per altri è ormai diventata una abitudine consolidata, ma non sempre valida.*

*Il nuovo arrivato spesso è anche il più giovane tra i dipendenti dell'azienda.*

*Ciò può significare essere il meno esperto nelle pratiche lavorative, un peso che rallenta il processo lavorativo, un elemento che ruba tempo agli esperti perché richiede di essere seguito e informato.*

*Allo stesso tempo, l'ultimo arrivato può rappresentare una grande fonte di innovazione in quanto, meglio di chiunque altro, è informato e utilizza i nuovi sistemi comunicativi, le nuove tecnologie, i nuovi trend e le richieste del mercato.*

*In quest'ottica vorremmo dare il nostro contributo al difficile ruolo del tutor aziendale e/o di chi, a qualunque titolo, si occupa di inserimenti di neofiti che portano a modificazioni di singoli processi produttivi o dell'intera organizzazione.*

*In questa logica forniremo una serie di possibili contributi a una più attenta definizione del ruolo del tutor aziendale, di ciò che è chiamato a fare e di quali strumenti ha a disposizione con un occhio particolarmente attento a tre ordini di variabili:*

*1. il tema dell'**istintiva resistenza individuale al cambiamento** che può causare non poche difficoltà e soprattutto non pochi danni in molte aziende;*

*2. il tema delle **resistenze organizzative** visto che ogni realtà organizzata contiene elementi che tendono a preservare ciò che è stato realizzato e che è diventata una prassi consolidata;*

*3. il tema del **benessere** quale elemento caratterizzante delle future realtà aziendali.*



# IL TUTOR AZIENDALE

## 1.1 CHI È IL TUTOR AZIENDALE?

---

È estremamente importante che all'interno delle aziende, di qualunque tipo e grandezza, siano presenti figure professionali in grado di accompagnare nuovi assunti, tirocinanti, stagisti e apprendisti verso un inserimento lavorativo proficuo e soddisfacente per loro stessi e per l'organizzazione nel suo complesso.

Il Tutor Aziendale può essere colui che, rivestendo un ruolo chiave nella gestione dei processi di inserimento e di accompagnamento del nuovo assunto, diventa il punto di riferimento essenziale nel sistema di relazioni che si viene a creare fra impresa e neofita.

Il Tutor Aziendale diventa in sostanza il **responsabile di un percorso di inserimento e di formazione**, non solo nei confronti del nuovo arrivato, ma della nuova situazione lavorativa.

In virtù del ruolo e del compito che assume, il Tutor Aziendale diventa una persona chiave nella struttura aziendale, lavorando fianco a fianco con chi gestisce le risorse umane, così da permettere sia alle nuove persone di trovare le migliori condizioni possibili, sia all'organizzazione di trovare un più efficiente inserimento.

## 1.2 COSA FA IL TUTOR AZIENDALE?

---

Il ruolo fondamentale di un Tutor Aziendale è di stimolare il neo assunto ad una crescita professionale in linea con le attese dell'azienda.

Si possono identificare diverse azioni concrete che un tutor dovrebbe svolgere per portare avanti, in modo chiaro e produttivo, il suo ruolo:

- A. facilitare l'apprendimento;
- B. informare ed aggiornare;
- C. orientare e condurre;
- D. dare sostegno;
- E. monitorare e valutare.

Vediamoli più nello specifico...

## A. FACILITARE L'APPRENDIMENTO

Non si può non partire dal ruolo di facilitatore dell'apprendimento.

Esiste sempre un gap fra ciò che il nuovo arrivato conosce e ciò che è richiesto all'interno dell'azienda: è per questo che occorre attivarsi per organizzare un processo formativo continuo e coerente che predisponga un percorso di apprendimento adatto alle esigenze sia del lavoratore che dell'organizzazione.

**Cogliere il gap tra le aspettative del neofita e le richieste aziendali.**

**Dare la possibilità di sbagliare.**

**Ogni errore è formazione... il tutto con una dose di pazienza!**

Primo obiettivo sarà dunque quello di **colmare il gap** esistente fra conoscenze/abilità in ingresso e conoscenze/abilità richieste dall'impresa.

Il Tutor Aziendale dovrà, dunque, dedicare energie per mostrare al nuovo arrivato le modalità di lavoro tipiche dell'impresa, fare esempi pratici sul cosa si fa e come lo si svolge, fornire tutte le spiegazioni del caso e soprattutto far emergere quelle buone pratiche che, a prima vista, possono non essere colte e/o comprese nella loro importanza e specificità.

Ovviamente (anche se ciò non è poi così scontato), dato che il nuovo arrivato è una persona che sta apprendendo, sarà naturale che commetta degli errori, che sbaglia alcune mansioni, che non colga subito l'esatto stile lavorativo richiesto dall'azienda, insomma capiterà che sbaglia!

La capacità di un buon Tutor Aziendale si misurerà prima di tutto nella capacità di gestione di questi errori ed imprevisti.

Avere il "**permesso di sbagliare**", ed accettare tali situazioni con il giusto stato d'animo e la giusta riflessione, sono buoni strumenti che facilitano ed incoraggiano, fin dall'infanzia, la crescita umana e professionale di chiunque.

La possibilità di sbagliare, diventa un' "**opportunità formativa**", che permette al nuovo inserito di comprendere ciò che sta facendo e in che modo, avendo la possibilità di discutere le difficoltà incontrate e le modalità di miglioramento a disposizione.

Questa situazione diventerà dunque una ulteriore occasione per poter ri-orientare il proprio apprendimento verso la direzione desiderata.

Caratteristica importante per svolgere adeguatamente questo ruolo, è l'arte della pazienza.

Una pazienza che scaturisce dalla consapevolezza dei seguenti aspetti:

- l'apprendimento deriva dal riconoscimento dell'errore e dalla voglia di correggerlo;

- l'apprendimento necessita di tempo per poter crescere e maturare;
- l'apprendimento trova terreno fertile nella memoria di ciò che si è stati (tutti i professionisti sono stati degli "apprendisti" nella loro vita) e della fatica che si è fatto per "arrivare dove si è arrivati".

Per la buona riuscita di questo ruolo è essenziale una **presenza attenta** ma non opprimente, **valutativa** ma non negativamente critica, **costante** ma non assillante (in grado quindi di permettere la giusta autonomia alla persona seguita).

L'impresa dovrebbe considerare questa presenza come una risorsa fondamentale per aumentare le probabilità del buon esito dell'inserimento. Il buon esito va considerato non solo in termini di un' aumentata prestazione acquisita (ovvero la capacità di saper lavorare) ma anche in funzione di una migliore e costante riduzione dei danni (ovvero la capacità di lavorare meglio) e di una riduzione delle risorse (economiche, umane ed organizzative) necessarie per monitorare e scongiurare il verificarsi di tali imprevisti.

## B. INFORMARE ED AGGIORNARE

Un altro ruolo rilevante del Tutor Aziendale è quello di informare ed aggiornare il nuovo arrivato su come funziona l'azienda.

Non ci si riferisce solo alle nozioni di base (dove siamo e che cosa facciamo) ma anche alla trasmissione dei principi di "**know how**" e degli **stili lavorativi** che sottendono al buon lavoro della e nella organizzazione aziendale.

Una considerazione a parte va spesa per quest'ultimo aspetto. Spesso, quando si fa riferimento alle regole aziendali, si pensa quasi esclusivamente a quelle norme e pratiche organizzative presenti in un regolamento scritto.

Raramente si prendono in considerazione quelle abitudini, quelle consuetudini, quelle pratiche "normalmente" in uso da tempo, ma che non sono mai state scritte da nessuna parte.

Nonostante la loro importanza, queste **regole "informali"** raramente vengono comunicate e messe a disposizione del nuovo arrivato; ciò può aumentare il rischio di trovarsi a gestire situazioni impreviste, potenziali fraintendimenti ed errori aggiuntivi.

Una buona pratica per gestire al meglio questo ruolo, è dedicare un pò di tempo alla **introduzione dell'azienda** facendo un piccolo tour, così da presentare i colleghi, mostrare le attrezzature, indicare dove è possibile trovare gli oggetti utili per la mansione, ecc..

**Trasmettere  
principi di  
know how...**

**Raccontare la  
storia aziendale,  
presentare i  
collegi, fare  
un piccolo tour  
aziendale.**

**Trasmettere le  
abitudini, le  
consuetudini.**

## C. ORIENTARE E CONDURRE

Quanto detto diventa la parte iniziale per svolgere una funzione di tipo orientativo.

### Dare supporto.

### Creare una situazione stimolante.

### Promuovere la riflessione.

Una persona che entra in una realtà organizzativa deve avere la possibilità di mettersi alla prova e di capire (anche e soprattutto) se quello è veramente il “suo posto”, se le aspettative che aveva rispecchiano i compiti da svolgere e se tutto ciò è realmente in linea con le previsioni di carriera e/o di realizzazione professionale (e, perché no, personale).

Il ruolo, concretamente, si esplica nel **supportare** e nello **stimolare** il nuovo inserito ad una continua e proficua **riflessione** sugli apprendimenti e sui vissuti inerenti la costruzione del suo profilo professionale.

## D. DARE SOSTEGNO

La realtà cambia continuamente e così avviene anche per le persone e le loro esigenze.

Le nuove generazioni sono completamente diverse da quelle degli anni passati; è cambiato il mondo, sono cambiate le aspettative, sono cambiate le esigenze di vita e dunque anche le esigenze verso il lavoro.

### Promuovere una crescita professionale e personale.

### Fornire sostegno nelle problematiche lavorative.

Se l'ingresso in una nuova realtà lavorativa porta, di per sé, uno stato di incertezza, a causa dei numerosi fattori che entrano in gioco (comprendere la nuova realtà, riuscire ad adattarsi, il timore di essere inadeguato al ruolo, ecc.) è sempre più frequente che lo stress di questo cambiamento tenda a generare un livello di ansia via via sempre più alto.

Qui entra in gioco uno dei ruoli cruciali del Tutor Aziendale: fornire sostegno al nuovo arrivato per gestire al meglio gli aspetti emotivi di questa fase di transizione.

Nelle situazioni in cui il giovane incontra difficoltà sentite come insormontabili nello svolgimento dei propri compiti, il Tutor dovrebbe avere la capacità di aiutarlo nella rielaborazione dei vissuti, dei processi e degli apprendimenti difficoltosi. Dovrebbe sostenerlo **nell'affrontare problematiche** professionali e personali, causate dall'inesperienza e dalle difficoltà insite nel primo approccio.

Il tutto con la consapevolezza che una persona “sostenuta anche emotivamente” tende a fare meno errori, a integrarsi meglio nella realtà organizzativa, a costruire delle buone reti sociali e relazionali all'interno dell'azienda.

## E. MONITORARE E VALUTARE

Da ultimo, ma non per importanza, è opportuno sottolineare che la prestazione del Tutor Aziendale comprende il momento della valutazione. È dimostrato come non possa esistere un efficace miglioramento delle prestazioni (professionali, sportive, personali, ecc.) se non vi è un adeguato sistema di valutazione delle stesse. La valutazione dell'operato dell'apprendista deve rientrare in un **progetto di crescita professionale** e non può essere lasciato ad improvvisazioni o autovalutazioni da parte di chicchessia.

Il neo assunto deve sapere che c'è qualcuno all'interno dell'azienda che ha il compito (e la volontà) di **osservare** il suo operato e di **verificare** i suoi miglioramenti e che tale processo è frutto di un continuo ed elaborato progetto all'interno del quale esso (il neofita) si colloca. Il **monitoraggio** e la **valutazione** determinano due vantaggi:

- tenere sotto controllo in maniera precisa e costante la situazione, verificando le zone di apprendimento e di crescita;
- dare un segnale chiaro e netto di un costante feedback del proprio lavoro.

Per quanto riguarda la valutazione del neo assunto, il Tutor Aziendale dopo un certo periodo, farà un **bilancio professionale**, una valutazione complessiva dell'operato, tenendo conto del progetto formativo di partenza. Tale bilancio andrà discusso, oltre che con l'interessato, con chi di dovere (soci, superiori o altri soggetti coinvolti). E' inevitabile che questo rapporto sarà più accurato quanto più risulterà poco influenzato da prime impressioni, stereotipi, pregiudizi o giudizi sommarî.

### 1.3 QUALI STRUMENTI HA A DISPOSIZIONE IL TUTOR AZIENDALE?

Ogni figura professionale ha i suoi strumenti di lavoro, così come ogni persona che occupa un ruolo sa di avere a propria disposizione delle risorse da utilizzare per ottenere dei risultati (o almeno per sperare di ottenerli).

Gli strumenti chiave che ha a disposizione il Tutor Aziendale sono:

- A. la relazione che instaura con l'apprendista, tirocinante, stagista;
- B. l'esperienza, come un modello di buone pratiche da avere ed errori da evitare;
- C. la capacità comunicativa intesa come il mezzo con cui indirizzare e correggere il neofita.

*Vediamoli più nello specifico...*

**Osservazione  
e verifica  
permettono  
un bilancio  
professionale.**

**L'analisi  
obiettiva  
concorrerà  
nel processo  
decisionale  
che vedrà  
l'apprendista  
confermato o  
meno all'interno  
dell'azienda.**

## A. LA RELAZIONE

Le relazioni sono come una partita di calcio: complesse, impegnative, a volte difficili e, soprattutto, si sa come iniziano, ma non si sa come andranno a finire.

Le relazioni sono tutto ciò (e molto altro ancora) perché si costruiscono assieme, ognuno è chiamato a mettere in gioco se stesso facendo la propria parte, ma senza avere la certezza del risultato.

### **Accettazione dell'altro.**

**Convinzione che si impara per prove ad errori.**

**Ascolto attivo. Empatia. Buon uso delle tecniche comunicative.**

**Assunzione delle proprie responsabilità all'interno della relazione.**

Le relazioni diventano, proprio per questo, particolarmente impegnative ed a tratti difficili; nonostante il nostro impegno e la nostra dedizione per renderle positive e piacevoli, capita comunque di dover gestire conflitti, tensioni, incomprensioni che si vorrebbero risolvere trovando un colpevole.

Si tratta invece molto spesso di lavorare con costanza e contemporaneamente su se stessi, sulla relazione e sulle comunicazioni che stanno intercorrendo con l'altro coinvolto.

Nonostante tutto, senza relazioni non possiamo vivere (e nemmeno lavorare).

Per svolgere al meglio il ruolo di Tutor Aziendale, dunque, è essenziale possedere (e coltivare) una spiccata **capacità relazionale**.

Costruire sin da subito una relazione positiva porta seguenti vantaggi:

- facilita l'integrazione con lo staff di lavoro;
- migliora il clima lavorativo;
- contribuisce alla formazione di un sentimento di fiducia;
- stimola ad una migliore prestazione lavorativa;
- getta le basi per un accrescimento della motivazione verso il lavoro;
- incoraggia verso un processo di apprendimento continuo.

La costruzione ed il mantenimento di una **relazione positiva e costruttiva** è, dunque, uno strumento strategico per i fini organizzativi ed aziendali.

Per poter costruire e implementare una relazione è necessaria la presenza, per la maggior parte del tempo, del Tutor Aziendale in modo che esso divenga una **figura di riferimento** stabile e significativa.

Affrontare sin dall'inizio gli aspetti relazionali, determinerà meno incomprensioni ed imprevisti, (dato che saranno ben chiari ruoli e aspettative reciproche) e fornirà rassicurazione tra le parti consentendo di instaurare una maggiore fiducia reciproca.

## B. L'ESPERIENZA

Ogni professionista e lavoratore 'esperto' sa che la propria esperienza e il **"buon senso professionale"** acquisiti col tempo sono una risorsa unica ed insostituibile, uno strumento che, armonizzandosi con gli altri mezzi, permette al professionista di orientarsi anche nelle situazioni lavorative delicate, ambigue ed incerte.

Il ricordo degli errori fatti, le strategie utilizzate per superare tali difficoltà, le soluzioni trovate e quelle scartate, sono solo alcuni dei riferimenti esperienziali utili al Tutor Aziendale per poter indirizzare, consigliare ed orientare il neofita verso una direzione proficua sia per la sua crescita professionale sia per quella prospettata dall'azienda.

Il Tutor Aziendale diventa così una guida e con i propri comportamenti professionali e personali una sorta di **"modello di riferimento"** da osservare, ascoltare, imitare.

E' necessario sottolineare le due facce di questa medaglia: essere un modello di 'ispirazione' ed imitazione implica essere, sempre e comunque, al centro dell'attenzione dell'altro, sia quando il comportamento è in linea con la professionalità richiesta dall'azienda, sia quando si ha un atteggiamento inopportuno, "diseducativo".

È dunque molto importante tenere bene a mente questa condizione di "modello" ogni volta che si entra in relazione con il neo assunto, dato che questo non acquisirà gli apprendimenti utili per la professione solo quando il Tutor Aziendale vorrà farlo, ma apprenderà anche attraverso tutto ciò che vedrà, sentirà, coglierà ogni volta che sarà insieme a lui.

## C. LA COMUNICAZIONE

Saper comunicare correttamente e con chiarezza i propri pensieri, le emozioni e gli obiettivi è la chiave per fare capire i compiti, le priorità e le aspettative richieste.

Riprendendo quanto appena detto ricordiamo il primo postulato della comunicazione: **parlare non vuol dire comunicare.**

Comunicare efficacemente richiede consapevolezza, pazienza e capacità di mettersi nei panni dell'altro.

Comunicare significa intraprendere un'attività sociale organizzata secondo determinate regole, che, in gran parte, variano da cultura a cultura. Più semplicemente, si può dire che comunicare vuol dire mettere in comune, **condividere informazioni, opinioni, idee, emozioni** e perché ciò avvenga bisogna che il nostro ascoltatore riceva e comprenda quello che intendiamo trasmettergli.

**La trasmissione della propria esperienza diviene uno strumento di formazione e trasmissione per gli altri.**

**L'esperienza del Tutor Aziendale è un modello di riferimento!**

**Comunicare e parlare non sono sinonimi.**

**L'atto comunicativo comprende gli aspetti verbali e non verbali: parole utilizzate, tono della voce, gesti, postura...**

Saper comunicare in modo efficace è una capacità indispensabile nel mondo del lavoro: riuscire a capire e a farsi capire correttamente dai colleghi, dai collaboratori, dai clienti, rende la propria vita lavorativa più leggera e libera da tensioni, potendo così disporre di maggiori energie per i rimanenti processi, compiti ed obiettivi professionali.

Se gli scambi di informazione vengono svolti con superficialità, senza la consapevolezza dell'importanza che rivestono, potremmo ben presto sentirci stanchi delle incomprensioni, frustrati per la difficoltà nel farci comprendere, stressati dai rapporti complicati con le persone e, soprattutto, dovremmo dedicare buona parte del nostro tempo e delle nostre risorse a gestire e risolvere nuovi problemi causati da una cattiva comunicazione!

Nel rapporto con i neo assunti, diventa ancor più strategico essere consapevoli della complessità e dell'importanza di una **corretta ed efficace comunicazione**, dato che questo è lo strumento principe per ottenere una corretta esecuzione dei compiti ad essi assegnati.

#### **INTEGRARE I TRE STRUMENTI**

Ogni persona è unica ed irripetibile.

Così ogni nuovo assunto sarà diverso dai precedenti per storia personale, per capacità mentale, per attitudini pratiche, per sensibilità, aspettative, desideri, necessità, limiti e risorse, ecc..

Essere in grado di **comprendere** queste diversità e, dove è il caso, **plasmare** le proprie competenze ed attitudini sulla base delle particolarità del nuovo arrivato è la strada giusta per integrare le proprie risorse con gli strumenti a disposizione.

Gli strumenti sono per lo più gli stessi: relazione, esperienza e comunicazione, ciò che cambierà sarà dunque il loro utilizzo, il come, il quando risulterà utile ed opportuno usarli con la nuova persona.

Più si riconosce ciò che desidera, ciò che si aspetta e ciò di cui ha bisogno più si potrà essere in grado di conciliare questi elementi soggettivi con le esigenze aziendali indirizzandolo verso un percorso di crescita professionale e personale.

#### **1.4 INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E RESISTENZE INDIVIDUALI**

---

Il mondo imprenditoriale italiano vanta alti standard nello sviluppare le abilità già presenti all'interno del proprio organico, ma pecca nella capacità di attrarre nuove risorse innovative.

Se fino a qualche generazione fa il nuovo arrivato era più vicino alla categoria



del “garzone di bottega”, ovvero colui o colei che entrava in punta di piedi in azienda e poteva solo sperare di apprendere “i segreti del mestiere”, nell’ultimo decennio il nuovo arrivato non è più solo un mero “apprendista”, assolutamente privo di competenze, saperi ed esperienze e totalmente avulso dalla professione. Il “novizio” può portare un potenziale valore aggiunto all’azienda grazie al suo percorso di vita (studi, passioni, interessi, per citarne alcuni), all’essere parte di quella generazione chiamata “nativi digitali”, all’esperienza accumulata in altri ambiti professionali, concorrenti o meno. Il nuovo arrivato ha spesso una visione del mondo lavorativo diversa che, se riconosciuta e valorizzata, potrebbe portare innovazione e nuovi stimoli all’impresa.

## POSSIBILI INNOVAZIONI PORTATE DAI GIOVANI IN AZIENDA

### A. TECNOLOGIA

In quanto “nativi digitali”, l’uso degli strumenti informatici, di internet e dei social network sono patrimonio naturale assimilato senza la minima fatica. Per loro, il famoso detto “per ogni problema, c’è una soluzione” (William R. Alger) è diventato: “per ogni problema, c’è una app!”. L’attenzione a questa potenzialità da parte dell’azienda potrebbe portare sviluppi e progressi inattesi.

### B. PROBLEM SOLVING

Spesso, il novizio, è in una età in cui la plasticità mentale è ancora molto presente ed al pieno della sua potenzialità. Se a questo vantaggio aggiungiamo la facilità nell’accedere a risorse e strumenti “on line”, tramite il computer o lo smartphone, per risolvere o anticipare un problema, ci si rende conto del potenziale contributo che un novizio può offrire nello sbloccare una situazione complessa. Tra le risorse a disposizione di queste nuove leve spesso si trovano forum on line, blog di esperti, faq di siti aziendali, recensioni di altri utenti oltre all’immane motore di ricerca.

### C. KNOW HOW

I dati sul lavoro segnalano una crescente presenza di diplomati e laureati anche nelle file dell’apprendistato e dei tirocini. Sono persone abituate a pensare, ragionare, valutare, confrontare ed elaborare dati e, spesso, hanno una conoscenza del mondo ad ampio raggio. Capita che una buona parte dei novizi abbia già lavorato in altri contesti aziendali, a volte concorrenti.



Il  
**nuovo  
arrivato:**  
quali innovazioni  
può portare?

- Diplomi e laureati, esperienze in altri contesti aziendali, interesse in un settore specifico
- È un “nativo digitale”, per ogni problema... c’è un’app!
- Plasticità mentale, capacità di accedere a risorse e strumenti innovativi, facilità d’uso di app, forum, blog...



### **La prima resistenza:**

le abitudini, chiedersi  
"è proprio necessario  
mantenere questa  
abitudine anche stavolta?"

### **Una resistenza frequente:**

l'incomprensione, fermarsi  
un attimo, spostarsi in un  
ambiente consono e dialogare  
può portare risultati  
soddisfacenti ed apprezzabili  
da entrambe le parti.

### **Una resistenza umana:**

l'antipatia, la consapevolezza  
di sé e dei propri limiti, con uno  
sguardo onesto e franco, è lo  
strumento elettivo per evitare  
di cadere in questa insidiosa  
resistenza.

La scelta dell'azienda in cui candidarsi, poi, diverse volte è frutto di un bilanciamento tra la necessità di lavorare e l'interesse verso uno specifico settore (a volte anche proprio verso l'azienda stessa) così da poter approfondire ulteriormente quelle competenze specifiche della professione scelta. Grazie a tutto ciò, il novizio può essere anche portatore di una esperienza ed un know how (conoscenze tecniche) spendibile all'interno dell'impresa.

## **RESISTENZE ALL'INNOVAZIONE DA PARTE DEL TUTOR AZIENDALE**

Il Tutor ha il potere di facilitare, incoraggiare e stimolare l'emergere di nuovi contributi se è convinto che ciò potrebbe portare innovazione, semplificazione, migliorie ed opportunità alla propria realtà aziendale.

Va da sé che "innovazione" non sempre va di pari passo con "miglioria", così come alcune "innovazioni" potrebbero essere oltremodo costose, o richiedere un surplus eccessivo di tempo, o rimettere seriamente in discussione l'organizzazione lavorativa di un reparto.

In altre occasioni, l'innovazione" potrebbe venire presentata nel momento meno indicato, (ad es. in concomitanza con un picco di lavoro), o venir spiegata male, in modo poco comprensibile, o non da ultimo, potrebbe essere semplicemente irricevibile. Il tutor ha proprio la responsabilità di vagliare, valutare, ponderare e filtrare ogni proposta che riceve, conoscendo le prerogative della realtà imprenditoriale che vive da tempo.

Il Tutor ha ovviamente anche il potere di frenare le potenziali "innovazioni" attivando, senza accorgersene, le proprie resistenze. Fra queste segnaliamo:

### **A. LE ABITUDINI**

L'esperienza porta innegabilmente anche ad una ciclicità e ripetitività di azioni, procedure e comportamenti lavorativi, al punto che queste diventano delle abitudini. Così ogni variazione o proposta, può ricevere come risposta la faticosa frase: "Si è sempre fatto così!".

Ogni cambiamento implica una maggiore fatica (cognitiva, emotiva ed organizzativa) e diventa naturale chiedersi se valga la pena aggiungere alla quotidianità lavorativa un ulteriore dispendio di energie. Così spesso abitudini e pigrizia affossano possibili miglioramenti.

## **B. L'INCOMPRESIONE**

Può succedere che una nuova proposta venga vista non come un contributo, ma come un atteggiamento di arroganza, di non rispetto della gerarchia o della fatica quotidiana fatta, sino a quel momento, da parte di chi ha portato l'azienda agli attuali livelli.

Quando ciò succede, il processo comunicativo racchiude al proprio interno il tarlo dell'incomprensione. Va da sé che la responsabilità comunicativa dovrebbe essere equamente distribuita tra le parti: sia chi parla, sia chi ascolta, hanno l'incombenza di esprimersi al meglio e di sforzarsi di comprendere adeguatamente non solo il messaggio presentato, ma anche l'atteggiamento con cui viene proposto.

Spesso, un semplice accorgimento come quello di fermarsi un attimo, spostarsi in un ambiente consono (meglio se silenzioso e privo di interferenze) e riprendere a dialogare, può portare risultati soddisfacenti ed apprezzabili per entrambe le parti.

## **C. L'INCERTEZZA DEI RISULTATI**

Non è detto che ogni novità, e relativo cambiamento, sia in grado di portare di per sé un risultato positivo certo. L'ambiente lavorativo è strutturato per lo più in processi produttivi ed è cadenzato da fasi, routine, mansioni, tempi e risultati (tendenzialmente) misurabili.

Una proposta di modifica che vada a mettere in discussione uno o più di questi aspetti è un possibile fattore di squilibrio, ancor di più se questa è particolarmente "nuova" per la realtà lavorativa.

Il famoso detto: "Chi lascia la strada vecchia per la nuova, sa ciò che perde ma non sa ciò che trova" può diventare così un elemento di sostegno alla tentazione di frenare o bloccare il possibile cambiamento.

Per evitare tali rischi, una strategia efficace potrebbe essere quella di raccogliere dati utili e pertinenti e ragionare sulla proposta avanzata (meglio se insieme al proponente) così da poter vagliare sia la validità oggettiva della proposta ricevuta, sia l'entità degli eventuali rischi da affrontare.

## **D. L'ANTIPATIA**

Ogni Tutor è prima di tutto un essere umano, con pregi e difetti, pensieri, istinti ed emozioni ed in quanto tale potrà cadere nella tentazione di farsi trascinare dalle proprie prime impressioni, siano esse simpatie o antipatie.

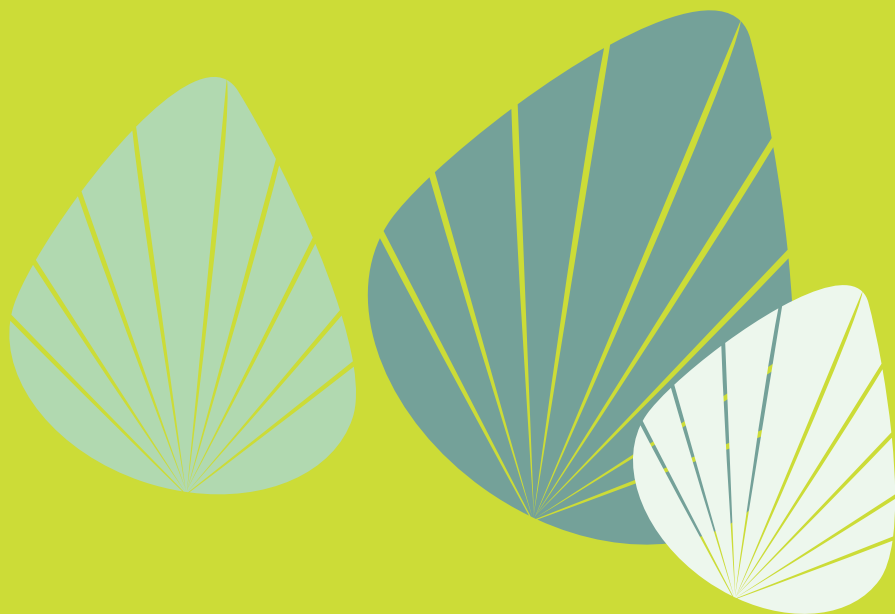
Se si prova già una certa antipatia verso qualcuno è possibile che si provi il medesimo sentimento verso la proposta portata da quest'ultimo.

Sicuramente questo atteggiamento è inopportuno e rischioso non solo verso il neofita, ma soprattutto per il Tutor e l'impresa stessa, ma è anche innegabile che sentimenti del genere, con le dovute sfumature ed intensità, si presentino anche nei contesti lavorativi.

Cosa fare? L'antica esortazione, presente nel Tempio di Apollo a Delfi, del "conosci te stesso" è sicuramente ancora valida. Uno sguardo onesto e franco su di sé, accompagnato da una giusta consapevolezza dei propri limiti (oltre che dei propri talenti), sono gli strumenti elettivi per evitare di mettere in atto questa insidiosa resistenza al cambiamento.

**“Il vero viaggio di  
scoperta non è  
vedere nuovi  
mondi, ma  
cambiare  
occhi”**

*M. Proust - 1871-1922*



# GESTIRE L'ORGANIZZAZIONE

## 2.1 GESTIRE IL RAPPORTO CON L'APPRENDISTA, TIROCINANTE, STAGISTA: LE FASI DELL'INSERIMENTO E DEL RAPPORTO PROFESSIONALE

Il rapporto con l'apprendista o il tirocinante inizia con una preparazione dell'ambiente aziendale per l'inserimento del giovane, prosegue con l'accoglienza nei modi e nei tempi stabiliti e allo stesso tempo attua un percorso di apprendimento (dentro e fuori l'azienda) preventivamente ipotizzato. Nel frattempo si osservano i miglioramenti e le difficoltà, fino a che non si è in grado di fare una valutazione dei risultati ottenuti.

*Vediamo più nel dettaglio questo percorso...*

### A. PREPARAZIONE

Preparare il terreno per far sì che l'inserimento sia il più "naturale" e "funzionale" possibile è il modo migliore per evitare di andare incontro ad imprevisti e problematiche da gestire successivamente. A volte qualche accortezza organizzativa e comunicativa in più può semplificare la gestione di questo processo importante quanto (spesso purtroppo) trascurato.

È di rilevanza cruciale iniziare a raccogliere le aspettative sia dell'azienda (soci, dirigente, responsabile del personale o semplicemente il "capo") sia dei colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il neo assunto.

Non è raro raccogliere **aspettative** sproporzionate rispetto alle reali mansioni che il nuovo arrivato dovrà svolgere. Fintanto che le aspettative verso una persona o un ruolo non vengono esplicitate ed elaborate, non ci si rende conto del rischio di distorsione che ci può essere tra queste attese e la realtà.

Una volta raccolte idee, fantasie ed attese, è opportuno realizzare una lista, il più completa e precisa possibile, dei compiti con i relativi tempi d'esecuzione attesi che il lavoratore dovrà soddisfare.

**Raccogliere le aspettative sia dell'azienda sia dei colleghi.**

**Realizzare una lista o tabella con obiettivi e tempi dell'azienda.**

**Progettare un percorso formativo ad hoc.**

Basterà una semplice **lista** o **tabella** di ciò che il giovane lavoratore dovrà fare, come, con chi, in che tempi e con che obiettivi aziendali.

Il terzo, ed ultimo, passo consiste nella **progettazione** di un percorso formativo ad hoc.

Va da sé che una buona e puntuale gestione di questa fase permette, poi, di poter ricalibrare, in itinere, gli interventi formativi, sia interni che esterni, ritenuti opportuni alla nuova situazione.

## B. ACCOGLIENZA

La fase dell'accoglienza, seppur agita da tutte le imprese, non sempre viene eseguita con la dovuta consapevolezza ed accortezza. Sovente, alla voce "accoglienza" viene sostituito un altro concetto che nei fatti risulta diverso: 'far entrare' la persona.

**Curare il "come" vengono fatte le cose.**

**Dar la possibilità di creare una buona mappa mentale di riferimento.**

**Comunicare le regole aziendali implicite.**

Questa fase non dovrebbe essere finalizzata solamente a far entrare un estraneo/a all'interno di una realtà organizzativa che ha già le sue regole, le sue norme e le sue consuetudini. L'accoglienza prevede una dettagliata accortezza nella **cura dei particolari**, perché è proprio il "come" vengono fatte le cose che determina il livello di efficacia.

La qualità di un prodotto e ancora di più, quella di un servizio, richiede tempo, energia, attenzioni e cura. Così anche le persone, che in quanto risorsa umana devono dare vita al prodotto e al servizio di qualità, richiedono altrettanta cura, se non qualcosa in più.

Nei primi momenti in cui incontriamo una persona sconosciuta o ci troviamo in un nuovo contesto il nostro cervello vive un picco di attenzione piuttosto alto;

in queste situazioni si memorizzano tantissimi particolari e si ha la massima attenzione verso ciò che si esperisce.

Dare le prime indicazioni al nuovo arrivato su come è organizzata l'azienda, a chi fare riferimento in caso di necessità, informare sul ruolo e mansioni attese... equivale a mostrare ed indicare la mappa dell'azienda.

Come esseri umani, tendiamo a crearci una rappresentazione mentale del mondo in cui viviamo, realizziamo cioè una mappa o modello, che usiamo per muoverci in questa realtà. Questa mappa determina l'esperienza che si ha del mondo, il modo in cui viene percepito, le scelte che sembrano disponibili, i giudizi che ci facciamo sui luoghi e sulle persone.

Allo stesso modo, il nuovo assunto si formerà una **mappa mentale** dell'orga-

nizzazione, in cui collocherà le prime informazioni, i primi punti di riferimento relativi a chi fa cosa, dove sono gli oggetti ed i luoghi rilevanti, come fare ad arrivare nei diversi locali di interesse e, dove invece, non è opportuno entrare, cosa va evitato di fare e perché.

A tutto ciò va aggiunta la memoria delle possibili (ed eventuali) conseguenze nell'infrangere una o più regole, comportarsi in modo inopportuno o fare qualcosa che non gli compete. Una buona mappa di riferimento, con i punti cardinali chiari e ben impressi, permettono di capire meglio i cosa, i quando, i dove, i perché ed i chi significativi per l'azienda.

Innanzitutto, è buona prassi che il Tutor Aziendale si presenti, partendo da una breve descrizione di sé per poi approdare ad una esposizione chiara del proprio ruolo, delle relative mansioni e della disponibilità (reale, non teorica o presunta) per eventuali ulteriori chiarimenti, supporti o aiuti. Questo inizio permette all'apprensita, tirocinante, stagista di capire chi è il suo punto di riferimento interno all'azienda.

È altresì strategico **descrivere e "presentare" l'azienda**: come è nata, di cosa si occupa, quali obiettivi si è posta, quali sono i valori e la visione portante. Capita, specie per le persone più motivate, che il nuovo arrivato si informi preventivamente sull'impresa: attualmente i mezzi a disposizione sono vari (uno dei più usati è Internet); è comunque buona prassi informare direttamente la persona su ciò che si ritiene importante comunicare dell'impresa.

Qualora il nuovo inserito si trovi a lavorare con altre persone oltre al Tutor Aziendale, sarà opportuno presentare anche questi ultimi, dato che una buona relazione inizia da un buon primo contatto e la presentazione, anche quando è veloce ed informale, è un ottimo strumento per iniziare con il piede giusto. Dopo le "presentazioni ufficiali" è essenziale spiegare e descrivere con chiarezza e semplicità il ruolo, le mansioni e le aspettative (a breve, medio ed eventualmente a lungo termine) che si nutrono verso di lui.

Una buona ed iniziale spiegazione di ciò che va fatto e cosa ci si aspetta permette, dunque, di ridurre la quantità di errori, gaffe, sbadataggini e disattenzioni.

Dato che il ruolo professionale non è avulso da tutta una serie di regole, norme e buone pratiche inerenti il luogo, le persone ed il contesto in cui tale ruolo deve essere esercitato, va da sé che in questa fase il Tutor dovrà dedicare particolare attenzione nell'informare anche su questi aspetti lavorativi cruciali.

Va ricordato che le persone sono più attente agli aspetti tangibili, misurabili, 'toccabili' del lavoro e pongono in secondo piano, tutti quegli aspetti intangibili della professione: dalla capacità di mantenere un rapporto professionale con i

colleghi, alle accortezze comunicative da usare verso alcune persone, fino alla capacità di scegliere il modo ed il momento giusto per esprimere la propria opinione o il proprio punto di vista. Le buone prassi, le **regole implicite** di una azienda spesso possono essere sottovalutate o inapplicate proprio a causa della loro immaterialità ed invisibilità.

### C. APPRENDIMENTO E MONITORAGGIO

Il Tutor Aziendale ha, per certi aspetti, un compito simile a quello di un giardiniere, ovvero (citando una riflessione di Jacques Dropsy):

*“I giardinieri hanno imparato che non si può forzare la natura, che si può solo conoscerla, seguirla e facilitarne i compiti. Se occorre un anno perché nel nostro clima una pesca arrivi a maturazione, è inutile cercare di ottenerla in sei mesi, poiché il frutto che si otterrà non è che l'imitazione esteriore di una pesca, ne avrà la forma e il colore ma non il sapore né il valore nutritivo”.*

La crescita professionale, come quella personale, è una sorta di avventura, un percorso non lineare fatto di diversi e numerosi traguardi, ognuno dei quali può sembrare l'ultimo e definitivo, ma è semplicemente uno dei tanti da raggiungere.

Il Tutor Aziendale deve **“saper essere”** un buon coltivatore, deve **“sapere”** nozioni e concetti essenziali per curare nel miglior modo possibile il terreno che gli è stato affidato, deve **“saper fare”** in relazione agli strumenti metodologici e tecnici che possiede, e deve **“saper far fare”** a coloro di cui si occupa, il processo più utile alla loro crescita.

#### *Cosa fare per lavorare al meglio?*

**La presenza quotidiana e la supervisione del lavoro sono elementi che permettono di monitorare il nuovo assunto.**

**È buona prassi dedicare spazi di feedback.**

Innanzitutto, il tutor deve riprendere la lista dei compiti e delle mansioni realizzata precedentemente (quella ideata nella prima fase del percorso: la preparazione), frutto della raccolta delle attese e degli obiettivi aziendali.

Dopodiché, il Tutor Aziendale dovrà **saper spiegare** in modo semplice e comprensibile come svolgere correttamente ciascuna mansione, senza dare per scontato che il nuovo arrivato abbia capito ed afferrato il concetto sin dalla prima spiegazione.

Se questi aspetti verranno affrontati sin dall'inizio, ci saranno meno incomprensioni ed imprevisti, dato che i ruoli, le mansioni e le relative aspettative saranno state già chiarite.

Ovviamente, è di particolare importanza non solo saper spiegare bene la mansione, ma anche essere



presente quando questa viene svolta. Solo così si sarà in grado di controllare di persona come verrà svolto il compito e, se necessario, poter intervenire con le dovute correzioni per evitare errori o distrazioni.

Non sono sufficienti solo alcuni momenti della giornata per poter verificare correttamente l'operato del novizio ma il Tutor Aziendale dovrà armarsi di tempo e pazienza per vedere i miglioramenti.

Ciò è ancora più vero durante i primi periodi di apprendimento, quando il giovane non è ancora in grado di gestire correttamente l'ordine di priorità delle mansioni e dei compiti da svolgere, dato che è più attento ad evitare di fare errori piuttosto che comprendere fino in fondo l'importanza di ciò che sta svolgendo.

Come si dice nei paesi anglosassoni: "practice makes perfect", ovvero più pratica viene svolta, con la dovuta ed opportuna supervisione, prima si acquisirà quella padronanza con le mansioni, gli strumenti, le persone e l'ambiente necessaria per diventare un lavoratore sempre più competente.

Con la presenza quotidiana "sul campo", monitorando giorno per giorno il lavoro ed il comportamento del nuovo assunto, il Tutor potrà raccogliere tanti elementi di valutazione sul suo operato, utili per comprendere esattamente il livello di formazione e crescita professionale che il novizio ha raggiunto.

#### D. VERIFICA E VALUTAZIONE

Ciascun essere umano necessita di segnali esterni a sé che gli confermino la correttezza o meno dei propri comportamenti. Ancora di più ciò diventa necessario per chi, inserito in una nuova realtà, comincia un nuovo lavoro.

È molto più pratico definire già a priori, con un certo anticipo, quando realizzare tali momenti di verifica, così da non doversi trovare nella condizione di aggiungere un ulteriore impegno al carico di lavoro ordinario.

La **verifica** del percorso permette al Tutor di capire quali obiettivi, precedentemente stimati, sono stati raggiunti, in che modo, con che tempi ed in che misura.

La **valutazione**, invece, è una sorta di bilancio complessivo in riferimento al progetto iniziale: il Tutor valuterà se il progetto e le aspettative iniziali sono state soddisfatte, fino a che punto, se è il caso di apporre correzioni più o meno rilevanti al progetto o se invece tutto si è svolto nei modi e nei tempi previsti.

È ovvio che più il progetto iniziale è ben strutturato, preciso e chiaro negli obiettivi, nei tempi e nelle attese, più risulterà evidente quanto e dove tutto ciò è stato soddisfatto, in che misura ed in che tempi.

**Verificare quali obiettivi, in che modo, in quale tempo e in che misura sono stati raggiunti.**

**Valutare e quindi fare un bilancio complessivo in riferimento alle aspettative iniziali.**

Da questa comparazione risulterà chiara la forbice tra progetto iniziale e realtà, ma risulteranno ancora più evidenti quali passi, quali interventi e verso quali direzioni è più opportuno intervenire al fine di migliorare la formazione del nuovo assunto.

In questo modo si potrà valutare e decidere verso quali aree formative sarà opportuno dedicare maggiore attenzione per far sì che il neofita possa migliorare la preparazione e la relativa padronanza dei “saperi professionali”.

I frutti della verifica e valutazione appena svolte saranno alla base del momento di informazione da svolgere con il neo assunto per fargli comprendere quali aspettative sul presente e sul futuro prossimo si hanno nei suoi riguardi.

Tutto ciò permetterà al nuovo acquisto di sentirsi maggiormente parte della struttura, di vedersi collocato dentro l'impresa, di verificare che il suo impegno ha valore anche per il sistema in cui è inserito.

## **2.2 INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E RESISTENZE ORGANIZZATIVE**

---

Il gruppo, la squadra è nella maggior parte delle situazioni l'elemento che permette ad un'organizzazione di competere sul libero mercato. Nelle aziende di produzione o di erogazione di servizi, infatti, l'organizzazione in un sistema di ruoli, compiti ed aspettative e la specializzazione dei singoli lavoratori sono spesso la condizione necessaria per raggiungere obiettivi di qualità crescente (essere, cioè, sempre più efficaci) impiegando sempre meno risorse (diventando sempre più efficienti), in un contesto di confronto costante con le aziende concorrenti.

Ancora prima delle tecnologie, delle strutture e del capitale a disposizione, è l'organizzazione in squadra della risorsa umana a dare la spinta propulsiva all'azienda: “l'unione (e, aggiungiamo, l'organizzazione) fa la forza”.

Quando un gruppo di individui si organizza per raggiungere determinati obiettivi, da un punto di vista psicologico, si crea una struttura che è qualcosa di più rispetto alla somma dei singoli.

Il sistema di relazioni, ruoli e potere formato da diverse persone che lavorano insieme ha dei propri “comportamenti” e delle proprie “emozioni”, che spingono i singoli a fare cose che non farebbero, o non farne altre che farebbero,

quando agiscono come singoli.  
Per questo motivo dobbiamo prendere in considerazione anche le resistenze al cambiamento di un'organizzazione presa nel suo complesso.

Per aiutare il lettore a svolgere il proprio ruolo di Tutor Aziendale in modo consapevole ci sembra utile fornire una serie di spunti di riflessione su cosa voglia dire, per un gruppo già formato (l'organizzazione), cambiare e venire cambiato da un nuovo arrivo (l'apprendista, lo stagista, il tirocinante), concentrandoci sulle negatività e i rischi, cercando di individuare opportune contromisure.

Da un punto di vista individuale avevamo considerato, nei paragrafi precedenti, la difficoltà ad "abbandonare la via vecchia per quella nuova", ovvero il nostro naturale attaccamento alle abitudini già consolidate.

Anche a livello di organizzazione potremmo osservare una certa difficoltà del gruppo ad accogliere il cambiamento portato dal nuovo arrivo, proprio per un'affezione, a volte poco lungimirante, ai modi di pensare e di fare che si sono consolidati nel tempo.

Se per il singolo individuo abbiamo usato il termine abitudini, per l'organizzazione possiamo parlare di **una vera e propria cultura aziendale**, intesa come l'insieme di pratiche, valori ed assunti di base condivisi dai singoli appartenenti e consolidati attraverso la storia di tale gruppo.

L'esperienza ha permesso ai componenti dell'organizzazione di definire assieme gli elementi culturali attraverso i quali rapportarsi con i propri obiettivi, tra i membri del gruppo e verso l'esterno dell'azienda.

Lavorando insieme il gruppo ha stabilito quali sono i modi migliori di svolgere il proprio lavoro, di coordinare gli sforzi dei singoli, di comunicare con altri gruppi (interni ed esterni all'azienda), di migliorare e proseguire assieme il percorso intrapreso.

Questi elementi culturali, benché intangibili e molto spesso impliciti (non sono messi per iscritto, ma dirigono le scelte ed i comportamenti delle persone all'interno dell'azienda), non sono solo strumenti attraverso i quali il lavoro di



**Saper far squadra:**  
"l'unione fa la forza", ma...  
bisogna saper gestire le  
resistenze del gruppo.

**Paura del conflitto:**

**Miti**

- la squadra lavora male, maggiore conflitto
- sempre distruttivo
- sempre personale
- rimandabile/eliminabile

**Fatti**

- potenziale fonte d'innovazione
- distruttivo o costruttivo
- anche cause lavorative
- inevitabile

gruppo funziona e tende ai propri obiettivi, ma sono anche ciò che permette al gruppo stesso di rimanere unito e coeso.

Non ci dobbiamo stupire quindi se il gruppo si sentirà turbato e cercherà di difendersi dalle potenziali innovazioni portate dal neo assunto, innovazioni che possono essere percepite come una minaccia per il funzionamento del sistema.

La trappola mentale da evitare, in questo caso, è espressa dalla massima: "Squadra vincente non si cambia!".

La stessa squadra che vince oggi potrebbe non vincere domani (una volta cambiate le regole del gioco, cioè del mercato), o ciò che vince la squadra oggi non è necessariamente il premio più ricco del piatto al quale può ambire. La globalizzazione dei mercati, la crisi economica ed il progresso tecnologico sono oggi alcuni dei cambiamenti che l'azienda si trova a dover inseguire.

In questo scenario, il rischio più tangibile è che l'organizzazione si "fossilizzi" sugli elementi culturali che ha consolidato lungo il corso della propria storia, proprio perché tale costruzione ha richiesto un notevole impiego di risorse (tempo, impegno dei singoli, prove ed errori) ed in nome di tale dispendio si può essere poco favorevoli a "lasciare il vecchio per il nuovo".

L'atteggiamento verso il progresso tecnologico fa comprendere come l'ingresso di lavoratori novizi possa **essere un'occasione** per l'organizzazione: quanto spesso è considerata una opportunità strategica la familiarità dei giovani lavoratori con le nuove tecnologie? E quanto queste vengono introdotte all'interno delle pratiche lavorative?

Non sempre questa è una scelta facilmente intrapresa, perché cambiare strumenti significa spesso variare anche le procedure, i ruoli, le tempistiche, cioè andare a mettere mano ad un modus operandi costruito con tempo e fatica. Eppure, l'ingresso del giovane potrebbe essere l'occasione giusta per avere un lavoratore abbastanza "fresco".

Il nuovo entrato potrebbe essere capace quindi di imparare a lavorare con i nuovi strumenti, restituendo poi la propria esperienza anche ai lavoratori più esperti, solitamente più riluttanti di fronte ai cambiamenti che coinvolgono pratiche, strumentazioni e metodologie innovative.

Il novizio, d'altro canto, non può chiaramente essere lasciato "da solo" con il compito di gestire la nuova tecnologia nel contesto lavorativo: egli non ha infatti abbastanza familiarità con gli elementi culturali più consolidati nell'organizzazione, quel nucleo identitario che rende l'azienda quel che è, che la contraddistingue dalla concorrenza.

## LA PAURA DEL CONFLITTO TRA I MEMBRI

Un'altra motivazione che rende a volte difficoltoso il rapporto tra nuovo arrivato e resto del gruppo è il timore, da parte dell'organizzazione, della nascita di un conflitto tra i propri membri. La discussione aperta tra due o più componenti della squadra può essere uno dei segni più visibili della rottura dell'equilibrio del gruppo, ma non sempre il conflitto arriva ad essere esplicito ed osservabile.

Può svilupparsi un sistema di autocensura, che mette a tacere, rinvia e nega il conflitto, spesso per mano dei componenti del gruppo stesso, o da chi ha un ruolo di coordinamento della squadra.

In realtà non ci dovrebbe spaventare il conflitto in quanto tale, ma **devono preoccuparci le modalità** con cui si esplica **e gli effetti** che ne potrebbero scaturire. Bisogna prendere in considerazione una serie di atteggiamenti molto più strategici per l'azienda ed i suoi componenti:

Il conflitto è inevitabile, laddove ci siano più teste (quindi più punti di vista) che lavorano attorno agli stessi obiettivi è una "naturale" dinamica del gruppo (non avviene, quindi, solo dove si lavora male). Di solito non si tratta di un conflitto di natura personale, più spesso deriva dalle modalità comunicative attraverso cui i componenti della squadra interagiscono.

Negare e rimandare il conflitto nella maggior parte dei casi ne amplificherà il potenziale distruttivo. Quasi mai le situazioni di conflitto si risolvono col passare del tempo, sicuramente non si risolvono quando non viene data l'occasione di farlo.

Non esiste solo il carattere distruttivo del conflitto, esiste anche quello costruttivo. Dal conflitto si può uscire con idee totalmente innovative, soluzioni per risolvere problemi organizzativi interni al gruppo e per migliorare la performance.

Gestire il conflitto, permettendone l'espressione, evita che abbia conseguenze distruttive e ne favorisce gli effetti costruttivi. Gestire il conflitto significa innanzitutto prevedere spazi e tempi adatti al confronto, ma si tratta anche, entro tali tempi e spazi, di gestire le modalità comunicative attraverso le quali le persone confrontano le proprie opinioni.

In conclusione, dal conflitto sviluppato in modo costruttivo l'organizzazione può trarre innovazioni strategiche ed aumentare la propria competitività. Imparare a **cogliere tale opportunità**, tuttavia, significa innanzitutto superare alcuni timori e pregiudizi legati a questo particolare momento della vita della squadra.

## ALCUNE STRATEGIE PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO

Più volte abbiamo descritto il ruolo del **Tutor come elemento di congiunzione** nell'ottica di un **cambiamento strategico per l'azienda**. Questa funzione può essere gestita efficacemente solo nel momento in cui il Tutor fa particolare attenzione, ai seguenti elementi:



### Il tutor dovrebbe tenere conto di:

- consapevolezza, delle regole implicite interne all'azienda
- comunicazione, prevedere e gestire i momenti d'incontro
  - coinvolgimento, condivisione di obiettivi e modalità
- conflitto, saper gestirlo e trarre da esso i vantaggi

### A. CONSAPEVOLEZZA

La **consapevolezza** dei fattori che caratterizzano la propria cultura organizzativa, gli assunti di base, i valori, le pratiche e gli artefatti che costituiscono il "capitale culturale" accumulato dall'azienda lungo la propria storia. Come abbiamo accennato in precedenza, tali elementi sono spesso impliciti, ma sono alla base di tutte le scelte concrete adottate e consolidate nella vita organizzativa. Portarli in superficie, renderli espliciti, significa spesso fare un percorso a ritroso: partire dagli elementi più concreti e chiedersi il perché siano state fatte determinate scelte piuttosto che altre, quale sia la visione condivisa del modo di svolgere il proprio lavoro, di gestire le relazioni interne ed esterne che caratterizzano il proprio contesto organizzativo, del mercato esterno.

Inoltre, sarà utile distinguere, tra i vari elementi culturali, quelli che rappresentano il cuore dell'identità dell'azienda e che pertanto sono irrinunciabili, dagli elementi culturali più "periferici", i quali al contrario sono sempre negoziabili e modificabili.

### B. COMUNICAZIONE

Il Tutor ha una posizione centrale nella rete di relazioni tra i neo assunti, i colleghi più esperti e chi ha ruoli di coordinamento e gestione dell'azienda.

La sua funzione implica quindi anche il gestire i flussi comunicativi per fare da tramite tra le diverse parti, per far sì che esse possano dialogare, cercando di cogliere le diverse esigenze e trovare punti d'incontro.

Si tratterà, più nel concreto, di pianificare e prevedere diversi momenti di confronto tra le parti (meglio se periodici, piuttosto che sull'onda dell'emergenza).

Quello dei processi comunicativi è un elemento dinamico dell'organizzazione di importanza strategica, soprattutto se consideriamo il punto seguente.

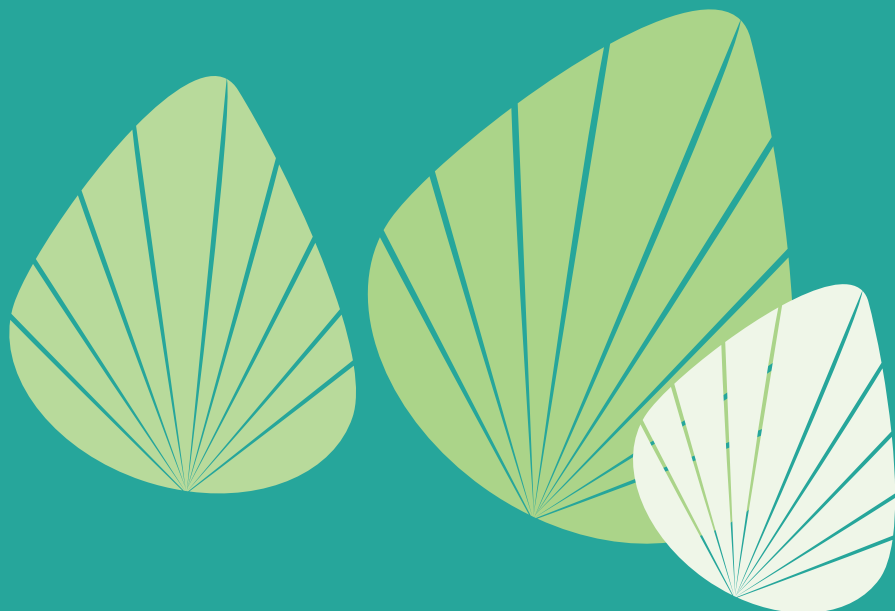
### C. COINVOLGIMENTO

Viste le difficoltà legate ai processi di cambiamento, affinché esso avvenga ed in modo efficace, è necessario che tutte le parti in causa partecipino attivamente, condividendone obiettivi e modalità, negoziandone le condizioni. Difficilmente un cambiamento imposto produrrà un effettivo miglioramento nella performance aziendale; molto probabilmente andrà a scontrarsi con le resistenze già citate.

Il conflitto della vita organizzativa non solo è inevitabile in momenti di trasformazione, ma è fisiologico nel gioco di squadra. Come abbiamo accennato qualche riga più sopra, gestire il conflitto parte dalla presa di consapevolezza della sua inevitabilità, dall'abbandonare timori infondati sulla sua distruttività e dalla comprensione che è meglio imparare a catalizzarlo piuttosto che tentare di sopprimerlo.

**“Non è la specie  
più forte che  
sopravvive, nè  
la più intelligente,  
ma quella più  
ricettiva ai  
cambiamenti”**

*C. Darwin - 1809-1882*





## IL BENESSERE SUL LUOGO DI LAVORO

Come tutti ormai sanno il decreto legislativo n.81 del 9 Aprile 2008, spesso conosciuto come la legge sullo stress lavoro correlato, ha sancito, anche per il nostro Paese, tre principi fondamentali per la salute ed il benessere della persona che lavora. Uno di questi è racchiuso nella definizione stessa di salute, mentre gli altri due sono nelle pieghe degli articoli della legge e della sua reale applicazione.

Cominciamo riproponendo la **definizione di Salute**: “Uno stato di completo benessere fisico, mentale, sociale non consistente solo in un’assenza di malattia o di infermità.” Ne scaturisce un cambiamento sostanziale nel concetto stesso di salute che racchiude, finalmente, anche gli aspetti psicologici e socio relazionali collocandoli anche sul luogo di lavoro. La salute diventa benessere e il benessere si inserisce nel quotidiano lavorativo come elemento sancito dal diritto. Per chi accoglie o accompagna le nuove leve questo implica il dover fare attenzione a due azioni da svolgere quotidianamente:

- un approccio alla persona nella sua interezza;
- una maggiore attenzione alla relazione che si instaura fra il nuovo arrivato e l’azienda.

Nel primo caso l’attenzione e valutazione del nuovo arrivato vanno eseguite non solo e non tanto in relazione alle sue conoscenze professionali specifiche, ma anche per tutte quelle competenze che si definiscono caratteristiche psicologiche trasversali (pensiamo ad esempio alla capacità di apprendere, di relazionarsi e di comunicare, di gestire in autonomia tempi ed operatività, di essere flessibile, di saper collaborare, ecc.). Se il benessere di un lavoratore va inteso nella sua complessità fisica, psicologica e di relazione è indispensabile che anche la sua valutazione in ingresso osservi e tenga conto di tutti questi fattori e di tutti quegli elementi che favoriscono lo sviluppo e la crescita di tali aspetti.

Quanto all’attenzione da fare alla relazione che si instaura fra il nuovo arrivato e l’azienda che lo accoglie, giova ricordare che tutte le ricerche confermano **l’importanza della prima impressione** e la difficoltà di cancellarla sia nel positivo, sia nel negativo. Dunque lavorare per far sì che questa prima impressione sia reciprocamente la più positiva possibile diventa utilissimo per un buon prosieguo dell’inserimento attuato. E’ utile quindi fare frequenti e sistematiche domande al nuovo arrivato per farsi dire che impressione sta avendo di ciò che

vede e di ciò che gli viene chiesto di fare ed è ovviamente indispensabile ascoltare e valutare se tali impressioni possono segnalarci qualcosa di sbagliato o anche solo di migliorabile nella struttura organizzativa. In eguale misura è utile sentire che impressione fa ad altre persone dell'azienda il nuovo arrivato così da non contare solo sulla propria impressione e da poter eventualmente suggerire, da subito, correttivi o miglioramenti al soggetto.

Nelle pieghe della norma e soprattutto nella sua quotidiana applicazione si trovano poi altre due logiche particolarmente importanti:

- quella del rapporto individuo ambiente,
- quella dell'importanza degli stili di vita.



### **Il rapporto continuo individuo-ambiente:**

- lettura attenta dell'ambiente per coglierne i segnali che può inviare al nuovo arrivato;
- lettura della capacità pro-attiva del soggetto verso la possibilità di modificare in modo utile l'ambiente;
- lettura delle opportunità di fare modifiche offerte dalla struttura organizzativa aziendale al singolo soggetto. L'importanza degli stili di vita lavorativi.

### **Cause di malessere:**

- poca chiarezza su ciò che devo fare;
- assenza di feedback;
- durezza o assenza di comunicazione;
- mancanza di qualunque forma di supporto.

Il primo elemento ci conferma che ogni lavoratore e la sua produttività sono legati "a corda doppia" con l'ambiente in cui opera. Un buon ambiente lavorativo, curato nei suoi vari aspetti, influenza il lavoratore che lo vive almeno quanto il lavoratore può (se l'azienda lo consente) influire sull'ambiente trasformandolo e personalizzandolo a vantaggio di una maggiore funzionalità ed efficienza lavorativa.

**L'ambiente lavorativo** (sia fisico che psico-relazionale) può contribuire ad ammalare la mente che si indebolisce e porta ad un maggiore rischio di malattie fisiche. Questa catena può essere rafforzata negativamente o positivamente attraverso quei piccoli comportamenti quotidiani che passano sotto il nome di "Stili di Vita". Così come il medico, a fronte di determinati disturbi che possono portare alla cronicità, invita il paziente a cambiare i propri stili di vita ("smetta di fumare, mangi meglio, faccia più movimento, si curi di più, ecc.") così, anche sul luogo di lavoro, si deve cominciare a fare maggiore attenzione a stili di vita lavorativi che preparano o che hanno già scatenato situazioni di stress e/o di burn-out. La poca chiarezza sui compiti da svolgere, la mancanza di un eventuale punto di appoggio per situazioni particolari, l'assenza di feedback al proprio

impegno, l'inutile durezza o l'assenza di comunicazioni interpersonali o di gruppo, una leadership poco presente o poco efficiente, sono alcuni degli stili di vita

lavorativi che possono insinuarsi nella quotidianità e condurre a malesseri e/o a vere e proprie malattie psichiche per il singolo ed a danni economici per l'azienda.

Le innovazioni legate ai nuovi concetti di salute in generale e di benessere lavorativo in specifico invitano ad una serie di attenzioni che hanno molteplici aspetti positivi.

Per fare ciò si suggerisce, oltre ad una **sempre corretta comunicazione** e ad una **attenzione a relazioni bidirezionali** (cioè parlo almeno quanto ascolto), quanto segue:

- **Periodiche valutazioni** sugli eventuali fattori di rischio di stress da lavoro correlato;
- **Consultazione del lavoratore**, ascolto delle sue valutazioni sulla situazione lavorativa che vive;
- Strategie informative mirate a **promuovere positivi stili di vita lavorativa**;
- **Strategie formative** per impostare nuovi stili di vita lavorativa o per rafforzare quelli positivi già presenti;
- Messa a disposizione delle **risorse adeguate** per espletare i propri incarichi;
- Attenzione ai **carichi di lavoro** con una valutazione non solo fisica, ma anche psico-relazionale;
- **Tolleranza zero** nei confronti di comportamenti di disinteresse, di mobbing, di negligenza avviando, appena si manifestano, una valutazione dei motivi che portano la persona a tali comportamenti;
- **Creazione e gestione di piani di inserimento** che prevedano obiettivi realistici, ma anche valutazioni sistematiche e correzioni in corso d'opera;
- **Coinvolgimento dei colleghi** più anziani ed esperti nel piano di inserimento.

I comportamenti sopra elencati non hanno la pretesa di essere esaustivi né possono trasformare un "lavorativo cronico" (categoria che non esiste, ma che citiamo per intenderci) in un ottimo lavoratore, sono però tutti elementi che, attivati quotidianamente, insistentemente, vanno nella direzione di fare l'interesse e la salute non solo del singolo, ma anche dell'azienda. Gestire al meglio e sin dall'inizio una nuova tematica come quella appena esposta persegue una finalità ben sintetizzata da un vecchio proverbio contadino: "Chi ben comincia è a metà dell'opera!" tenuto conto che la finalità dell'opera, in questo caso, è una migliore qualità del lavoro e della vita.

# SCHEDE DI LAVORO



## **5 PASSI PER GESTIRE AL MEGLIO UN NUOVO INSERIMENTO**

Qui di seguito vi proponiamo una serie di schede riassuntive di tutto ciò che è stato enunciato finora, in modo da procedere ad un'autovalutazione del proprio operato come Tutor Aziendale.

Si tratta di riflettere sui punti che corrispondono alle PRINCIPALI funzioni del Tutor, esplicitare quelle che già si svolgono o si sono svolte e come sono state sviluppate (Tempi, Modalità, Chi si è coinvolto nel processo,...)

Per chi non avesse mai affrontato alcune, o addirittura nessuna, delle azioni proposte, si tratta di un ottimo punto di partenza per implementare le proprie buone prassi di inserimento di nuove risorse umane in azienda.

*Buon lavoro!*

## PRIMA DELL'ARRIVO: LA PREPARAZIONE

- Raccogliere le aspettative dell'azienda e dei colleghi.
- Stilare una lista di mansioni che il nuovo collaboratore dovrà svolgere.
- Progettare un sintetico percorso formativo.
- Predisporre una postazione di lavoro con i materiali e le attrezzature necessarie al lavoro del neo assunto.

Per ognuna delle voci qui sotto, segnali se è stata svolta e come.

### RACCOGLIERE LE ASPETTATIVE DELL'AZIENDA E DEI COLLEGHI

LE ASPETTATIVE DELL'AZIENDA ERANO:

---

---

---

---

---

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

LE ASPETTATIVE DEI COLLEGHI ERANO:

---

---

---

---

---

### STILARE UNA LISTA DI MANSIONI CHE IL NUOVO COLLABORATORE DOVRÀ SVOLGERE

LE PRINCIPALI MANSIONI ERANO:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

---

### PROGETTARE UN SINTETICO PERCORSO FORMATIVO

IL PERCORSO PROGETTATO ERA COSÌ COMPOSTO:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

---

### PREDISPORRE UNA POSTAZIONE DI LAVORO CON I MATERIALI E LE ATTREZZATURE NECESSARIE

LA POSTAZIONE PREVEDEVA QUESTI MATERIALI/STRUMENTI:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

---

## L'ARRIVO: L'ACCOGLIENZA

- Presentarsi, descrivendo ruolo e relative mansioni.
- Presentare l'azienda.
- Presentare i colleghi di lavoro.
- Spiegare il ruolo e cosa ci si aspetta dal nuovo collaboratore.
- Descrivere regole, consuetudini e buone pratiche a cui dovrà attenersi.

Per ognuna delle voci qui sotto, segnali quale ha svolto e come.

### IL PRIMO GIORNO MI SONO PRESENTATO, DESCRIVENDO IL MIO RUOLO E LE RELATIVE MANSIONI

LE PRINCIPALI INFORMAZIONI CHE HO DATO ERANO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### HO PRESENTATO L'AZIENDA

MI SONO SOFFERMATO SU:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### HO PRESENTATO I COLLEGHI DI LAVORO

MI SONO SOFFERMATO IN PARTICOLARE SU:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### HO SPIEGATO IL SUO RUOLO E COSA CI SI ASPETTA DA LUI

IL SUO RUOLO È:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

PRINCIPALMENTE, CI SI ASPETTAVA DAL NUOVO INSERITO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### HO DESCRITTO LE REGOLE, CONSUETUDINE E BUONE PRATICHE A CUI DOVRÀ ATTENERSI

LE REGOLE PRINCIPALI A CUI DOVEVA ATTENERSI ERANO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

...E LE BUONE PRATICHE CHE DOVEVA CONOSCERE ERANO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## NEL QUOTIDIANO: LAVORO E APPRENDIMENTO

- Spiegare e dar consigli ed indicazioni utili per lo svolgimento delle mansioni.
- Controllare come svolge i compiti il neo assunto.
- Verificare se ha capito lo scopo ed il senso della metodologia di lavoro.
- Correggere e spiegare le ragioni dell'errore.
- Supportare e incoraggiare quando è in difficoltà.

Per ognuna delle voci qui sotto, segnali quale ha svolto e come.

SPIEGO, FORNISCO CONSIGLI, DO INDICAZIONI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLE MANSIONI

LE INFORMAZIONI ED I CONSIGLI CHE FORNISCO MAGGIORMENTE SONO SU:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DURANTE IL SUO LAVORO, CONTROLLO COME SVOLGE I COMPITI

IL PERCORSO PROGETTATO ERA COSÌ COMPOSTO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VERIFICO SE HA CAPITO LO SCOPO ED IL SENSO DEL NOSTRO METODO DI LAVORO

LE PRINCIPALI MANSIONI ERANO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

QUANDO SBAGLIA NON SOLO LO CORREGGO, MA SPIEGO ANCHE LE RAGIONI DEL SUO ERRORE

IL PERCORSO PROGETTATO ERA COSÌ COMPOSTO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LO SUPPORTO E LO INCORAGGIO QUANDO VEDO CHE È IN DIFFICOLTÀ

IL PERCORSO PROGETTATO ERA COSÌ COMPOSTO:

SI

L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

NO

NON L'HO FATTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## IL MONITORAGGIO

- Controllare di persona se il collaboratore applica le indicazioni date.
- Fare il punto della situazione rispetto a progressi ed alle difficoltà notate.
- Informare dei progressi e dei miglioramenti necessari.

Per ognuna delle voci qui sotto, segnali quale ha svolto e come.

CONTROLLO DI PERSONA SE APPLICA VERAMENTE LE INDICAZIONI DATE

SOPRATTUTTO, LO CONTROLLO QUANDO:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

FACCIO IL PUNTO DELLA SITUAZIONE RISPETTO AI SUOI PROGRESSI

IN GENERE, VERIFICO...

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

FACCIO IL PUNTO DELLA SITUAZIONE RISPETTO ALLE DIFFICOLTÀ CHE HO NOTATO

IN GENERE, VERIFICO...

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

CONFRONTO LA CRESCITA PROFESSIONALE CON IL PROGETTO FORMATIVO PIANIFICATO

IN GENERE, TENDO A FARE IL BILANCIO...

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

LO INFORMO DEI PROGRESSI E DEI MIGLIORAMENTI NECESSARI

IN GENERE, MI CONCENTRO SU:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---



## LA VERIFICA E LA VALUTAZIONE

- Valutare se gli obiettivi iniziali erano adatti, raggiungibili e concreti.
- Valutare se il progetto e le aspettative iniziali sono state soddisfatte.
- Verificare se è necessario fare correzioni rispetto al progetto iniziale.
- Confrontarsi con soci e/o colleghi che hanno lavorato con il nuovo assunto.

Per ognuna delle voci qui sotto, segnali quale ha svolto e come.

VALUTO SE GLI OBIETTIVI INIZIALI ERANO ADATTI, RAGGIUNGIBILI E SUFFICIENTEMENTE CONCRETI

I CRITERI CHE HO USATO PER VALUTARE GLI OBIETTIVI SONO:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

VALUTO SE IL PROGETTO E LE ASPETTATIVE INIZIALI SONO STATE SODDISFATTE

IN GENERE, QUESTA VALUTAZIONE LA COMPIO...

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

VERIFICO SE È NECESSARIO FARE CORREZIONI RISPETTO AL PROGETTO INIZIALE

IN GENERE, QUESTA VERIFICA LA COMPIO OGNI...

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

LE CORREZIONI CHE MI È CAPITATO DI FARE SI RIFERIVANO A:

---

---

---

---

MI CONFRONTO CON SOCI E/O COLLEGHI CHE HANNO LAVORATO CON IL NEO ASSUNTO

MI È TORNATO UTILE IN DIVERSE OCCASIONI, TRA CUI:

**SI** L'HO FATTO

**NO** NON L'HO FATTO

---

---

---

---

# CHE TUTOR SEI?

## UN PICCOLO TEST

BARRA LA CASELLA CHE RISPECCHIA DI PIÙ IL TUO MODO DI ESSERE

- 1. Per ogni argomento, tendi a:**  
A. esprimere la tua opinione  
B. prima di tutto ascoltare gli altri
- 2. Pensi che sul lavoro:**  
A. si vince insieme o non si vince  
B. chi fa da sé fa per tre
- 3. Sei convinto che l'apprendista/stagista/tirocinante lavora:**  
A. di più se è controllato  
B. di più se è coinvolto
- 4. I problemi privati dell'apprendista/stagista/tirocinante:**  
A. sono fatti suoi  
B. vanno ascoltati, per dargli sostegno
- 5. Sul lavoro, un apprendista/stagista/tirocinante:**  
A. va stimolato a migliorarsi  
B. va stimolato ad essere più efficiente
- 6. I criteri di valutazione sul lavoro devono:**  
A. essere uguali per tutti  
B. tenere conto della storia personale
- 7. Le tensioni sul lavoro:**  
A. servono a far emergere i problemi  
B. sono tipiche delle persone aggressive
- 8. Per un tutor, ammettere un errore in pubblico:**  
A. è una esibizione di debolezza  
B. è una consapevole prova di forza

9. **Sul lavoro, da te stesso e dagli altri ti aspetti:**  
A. il massimo  
B. un risultato ragionevole e motivato
10. **Per gestire gli impegni di lavoro:**  
A. organizzi bene l'agenda  
B. ti affidi alla memoria o deleghi agli altri
11. **Quando hai un dubbio tecnico:**  
A. consulti il manuale o studio  
B. chiedi ad un collega "esperto"
12. **Si pensa:**  
A. con la testa e la ragione  
B. con intelligenza ed emozioni insieme
13. **Di un ostacolo è meglio:**  
A. cercare di capire i punti deboli  
B. affrontarlo subito e direttamente
14. **La tua parola magica è:**  
A. creatività  
B. ordine
15. **Ascoltare gli altri:**  
A. è spesso una prova di pazienza  
B. è una fonte di conoscenza in più
16. **Lavorare in gruppo:**  
A. rallenta i ritmi  
B. arricchisce il lavoro
17. **Di fronte ad un errore dell'apprendista/stagista/tirocinante:**  
A. chiedi cosa non ha funzionato  
B. risolvi il problema subito
18. **Sul lavoro, una critica ti ferisce di più se:**  
A. è rivolta da un "amico"  
B. è rivolta alla tua efficienza
19. **Per arginare lo sfogo di un apprendista/stagista/tirocinante:**  
A. gli dai uno "stop" e ribatti "a tono"  
B. lasci defluire rabbia, poi intervieni
20. **Il senso dell'umorismo:**  
A. è da riservare alle cene con gli amici  
B. va bene in qualsiasi situazione

## SOLUZIONI

1	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	11	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>
2	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>	12	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>
3	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	13	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>
4	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	14	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>
5	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>	15	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>
6	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	16	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>
7	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	17	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>
8	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	18	A <input type="radio"/>	B <input type="checkbox"/>
9	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	19	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>
10	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>	20	A <input type="checkbox"/>	B <input type="radio"/>

### > 13 RISPOSTE : CENTRATO SUL COMPITO

La tua attenzione è rivolta soprattutto al lavoro da fare, per questo i problemi personali di ognuno devono restare fuori. Su questo costruisci il tuo stile di comando che può risultare, per alcuni, piuttosto freddo, gerarchico se non, a volte, autoritario. Per te il lavoro è composto da regole precise, in cui ordine ed efficienza sono le parole chiave. Per ottenere il meglio dal tuo collaboratore preferisci controllarlo strettamente piuttosto che coinvolgerlo troppo. Un possibile rischio, nel tuo stile di leadership, è tendere all'autoritarismo, dimenticando che le persone hanno anche un loro mondo interiore.

### > 13 RISPOSTE : CENTRATO SULLA RELAZIONE

La tua attenzione è orientata soprattutto verso i bisogni, le aspettative ed i problemi umani del lavoratore. Per te il giovane collega è, innanzitutto, una risorsa dotata di un suo mondo interiore il quale, condiziona il suo comportamento, l'atteggiamento che ha verso il lavoro e il suo rendimento.

Per questo, tendi a creare un buon clima aziendale, accogliente e confortevole e a fare in modo che ognuno si senta accolto ed a proprio agio, valorizzando e gratificando anche le sue risorse interiori.

Un possibile rischio, nel tuo stile di leadership, è tendere al paternalismo, giustificando e facendoti carico eccessivamente dei problemi del giovane collega, perdendo di vista, così, il motivo per cui è lì ed i compiti per cui è pagato.

### TUTTI GLI ALTRI PUNTEGGI: CENTRATI SULL'EQUILIBRIO

Cerchi sempre più di coniugare fra loro rendimento, produttività e piacere di lavorare. Per te, questi obiettivi si realizzano solo quando c'è una armonia tra le richieste lavorative e il rispetto del morale di chi lavora. La tua leadership si basa su flessibilità e fiuto, ordine e fantasia, razionalità ed emozioni, saper comprendere i momenti di crisi e capire le aspettative delle persone. Il risultato è un buon rapporto tra le esigenze dell'azienda e quelle dei lavoratori.

Un possibile rischio, nel tuo stile di leadership, è tendere alla confusione o al continuo dubbio tra ciò che devi fare e ciò che vorresti fare per non scontentare nessuno.

# SITUAZIONI CRITICHE

Vi proponiamo una serie di situazioni in cui, nel ruolo di tutor aziendale, vi potreste trovare.

In ciascuna di queste situazioni sono indicate le possibili cause (che possono essere sia di tipo organizzativo che relazionale) e le possibili soluzioni.

Ma poiché ogni contesto è diverso dall'altro, è utile fermarsi a riflettere per individuare altre cause e relative soluzioni che la vostra esperienza vi suggerisce.

Per questo potete utilizzare l'apposita scheda.

# 1

IL NUOVO COLLABORATORE ARRIVA SUL LUOGO DI LAVORO SEMPRE CON DIVERSI MINUTI DI RITARDO RISPETTO ALL'ORARIO CONCORDATO, OGNI VOLTA SI SCUSA, MA CONTINUA CON LO STESSO COMPORTAMENTO.

## POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- difficoltà personale nella gestione del tempo;
- dare priorità alle esigenze personali piuttosto che a quelle lavorative (es. dormire di più la mattina, fare colazione con calma, etc.);
- non considerare gli eventuali contrattempi (traffico, ritardo del treno, etc.);
- mancare di riflessione sulla connessione tra puntualità e rispetto per i colleghi e per il loro lavoro;
- mancare di riflessione sulla connessione tra puntualità e motivazione al lavoro;
- svalutazione dell'importanza del proprio contributo all'organizzazione "sono l'ultimo arrivato, anche se faccio ritardo non è un grosso danno, ancora non faccio granché... non se ne accorgono nemmeno!"

## POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- l'azienda ha come abitudine di fare affidamento alla coscienza del lavoratore;
- i sistemi di controllo del tempo nell'azienda sono poco chiari e macchinosi;
- è abitudine buttare i rimproveri in burla e non affrontare seriamente certi temi;
- non ci si accorge per tempo del comportamento, in quanto il Tutor non è presente e chi lo nota non fa presente al Tutor questa mancanza.

## POSSIBILI SOLUZIONI:

- far capire già dal primo incontro che la puntualità è un aspetto importante per l'organizzazione;
- ipotizzare un'azione formativa nei confronti del ragazzo per migliorarne la personale capacità di gestire il tempo;
- fare le necessarie modifiche organizzative per rendere più chiaro ed efficiente il sistema di controllo del tempo;
- non far passare troppo tempo tra il momento in cui si nota il comportamento indesiderato e il momento in cui sarà ripreso dal Tutor;
- indagare esperienze pregresse, motivazioni, aspettative e bisogni dell'individuo, aiutandolo a riferirli alla situazione attuale.

## SITUAZIONI CRITICHE

E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---



# 2

IL NUOVO ARRIVATO SVOLGE SPESSO ATTIVITÀ EXTRA-LAVORATIVE DURANTE L'ORARIO DI LAVORO: UTILIZZA IL PC O LO SMARTPHONE PER COLLEGARSI AI SOCIAL NETWORK, PER FARE ACQUISTI SULLE DIVERSE PIATTAFORME, PER LEGGERE I MESSAGGI O LE E-MAIL PERSONALI, ETC.

## POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- poco interesse e scarsa motivazione per l'attività lavorativa in generale o quella specifica che sta svolgendo;
- necessità di soddisfare particolari urgenze legate alla vita personale;
- scarso carico di lavoro e quindi tempi morti;
- scarsa percezione del tempo e conseguentemente della "perdita di tempo" nello svolgimento delle attività lavorative "Tanto non succede nulla se mi collego 5 minuti su Facebook!";
- difficoltà di contestualizzazione ("In altre aziende lo fanno, perché qui non si può? Lo faccio anch'io!") e di adattamento alla cultura organizzativa dell'azienda in questione;
- considerare tali attività come momenti di pausa dal lavoro e quindi legittimi (giustificati) per il lavoratore;
- essere alle "prime armi" e non aver nessuna idea di cosa significhi essere professionali: il neofita sa cosa vuole l'azienda, ma non sa come accontentare la richiesta;
- mancanza di proattività: "Finché non ho ordini precisi, tendo a non prendere iniziative personali".

## POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- mancato coinvolgimento relativamente al senso del compito che il giovane deve svolgere;
- confidare nella personale serietà e professionalità del lavoratore;
- non aver chiarito e descritto fin da subito quali sono le priorità dell'azienda (le priorità generalmente si traducono in obiettivi e mission aziendale di difficile assimilazione per un neofita e non in attività concrete più alla portata invece anche di una persona senza esperienza);
- avere l'abitudine di far notare gli errori senza attribuir loro il giusto peso;
- affidare al nuovo collaboratore esclusivamente compiti noiosi e monotoni, che suscitano poco interesse (il lavoratore è portato così ad evadere in qualche modo dalla routine lavorativa);
- assenza di una figura di riferimento, che monitori costantemente il nuovo arrivato.



## POSSIBILI SOLUZIONI

- collegare il senso che hanno atteggiamenti e comportamenti pratici con la realizzazione di specifici obiettivi aziendali (economici, di soddisfazione del cliente, di immagine);
- incoraggiare la presa di coscienza sulle motivazioni pratiche che si celano dietro ai divieti (l'uso continuo di WhatsApp distrae dal flusso di lavoro e si rischia di dover ricominciare lo stesso lavoro per più volte o di dimenticare parti importanti del lavoro, usare il proprio cellulare per telefonate private può dare una cattiva impressione ai clienti che magari sono in attesa che finisca la conversazione per poter ottenere la giusta attenzione,...);
- evitare di affidare sempre le stesse mansioni o assegnare compiti che facciano sentire il nuovo arrivato come l'ultima "ruota del carro";
- ipotizzare un'azione formativa nei confronti del ragazzo per migliorarne la personale capacità di proattività;
- coinvolgere il neo assunto nella discussione dei principi base della professionalità così come la vede l'azienda.



E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**

### POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- timore di disturbare o distrarre il collega (fonte di informazioni);
- senso di inadeguatezza al ruolo;
- timore di essere giudicato sia a livello personale che professionale;
- sentimento di superiorità (es. “ce la faccio da solo!”);
- scarso interesse per quello che si sta svolgendo.

### POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- poca disponibilità e cortesia dei colleghi o di altri dipendenti nel fornire informazioni;
- non c'è l'abitudine al chiedere in azienda (es. ognuno è bene che ce la faccia da solo);
- rimproveri troppo duri seguiti da insulti o affermazioni poco carine (comunicazione unidirezionale);
- clima organizzativo teso.

### POSSIBILI SOLUZIONI

- favorire una comunicazione bidirezionale nella quale il nuovo collaboratore possa esprimersi senza avere il timore del giudizio degli altri;
- utilizzare delle “buone maniere” comunicative nell'evidenziare gli errori;
- affidare al nuovo arrivato una specifica (anche se non esclusiva) figura di riferimento per consigli, dubbi e perplessità;
- ipotizzare un'azione formativa nei confronti del ragazzo per migliorarne l'autostima o equilibrarne una visione di eccessiva superiorità;
- realizzare un manuale simpatico e leggero sulle principali domande che possono emergere nel primo trimestre di lavoro. Potrebbe essere realizzato dagli stessi dipendenti dell'azienda che hanno vissuto in precedenza un loro periodo di formazione.

# 3

IL COLLABORATORE TENDE A FARE POCHE DOMANDE RELATIVAMENTE ALLO SVOLGIMENTO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ LAVORATIVE, ANCHE QUANDO È PALESEMENTE IN DIFFICOLTÀ (PER ESEMPIO NON È CAPACE DI UTILIZZARE LA FOTOCOPIATRICE, MA NON CHIEDE A NESSUNO COME FARE).

E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**

### POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- difficoltà di adattamento al nuovo contesto lavorativo poiché le differenze con il vecchio ambiente sono troppe (sforzo cognitivo elevato, ma anche fisico. Per es. "la struttura di prima aveva un ufficio grande dove ci si muoveva liberamente; ora l'ufficio è piccolo, mi manca l'aria, non ce la farò mai ad abituarimi!");
- atteggiamento poco incline al cambiamento (persona abitudinaria e rigida);
- resistenze personali emotive (bassa autostima) e relazionali (attaccamento a vecchie relazioni);
- cause terze attribuibili a situazioni familiari o personali del tutto particolari (per es. a fronte di un lutto ho bisogno di una situazione lavorativa rassicurante).

### POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- l'organizzazione non facilita l'adattamento del nuovo arrivato, imponendo regole rigide e inflessibili senza discussione e senza coinvolgimento;
- non vengono ascoltati i bisogni del nuovo arrivato, ossia non ci si mette nei suoi panni nel tentativo di capire le emozioni e gli stati d'animo che il neofita sta vivendo;
- l'organizzazione ha paura di qualunque proposta venga dall'esterno e/o di un confronto con altre aziende rivali o concorrenti.

### POSSIBILI SOLUZIONI

- le aspettative si fondano anche sulle esperienze passate, diventa quindi utile capire quali sono le aspettative del nuovo collaboratore e valutarne eventuali modifiche.
- stimolare il confronto tra le esperienze dei vari collaboratori e quelle del nuovo arrivato (condivisione di emozioni, stati d'animo, etc.).
- lavorare su azioni che ribadiscano il senso di ciò che viene richiesto al neofita e trasformare il cambiamento richiesto in piccoli step;
- ipotizzare un'azione formativa nei confronti del ragazzo per una rielaborazione delle sue precedenti esperienze lavorative alla luce della nuova realtà che sta vivendo.

# 4

IL NUOVO ARRIVATO UTILIZZA ECCESSIVAMENTE LE PROPRIE ESPERIENZE LAVORATIVE PREGRESSE COME GUIDA PER LE NUOVE. PER ESEMPIO UTILIZZA FRASI DEL TIPO: "NELL'AZIENDA DOVE LAVORAVO PRIMA SI FACEVANO 3 PAUSE LA MATTINA", "NELL'AZIENDA DOVE LAVORAVO PRIMA QUESTA ATTIVITÀ LA FACEVAMO DIVERSAMENTE", "NELL'AZIENDA DOVE LAVORAVO PRIMA, NON MI OCCUPAVO IO DI QUESTE MANSIONI". COME CONSEGUENZA, PRETENDE DI APPLICARE GLI SCHEMI VECCHI ALLA NUOVA SITUAZIONE.



E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**

### POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- eccesso di iniziativa personale dettata da una certa ansia da prestazione (“voglio farmi vedere capace, pronto, efficiente, bravo”);
- ambiguità di ruolo “mi prendo queste responsabilità, perché ho capito che riguardano il mio lavoro”;
- sottovalutare la situazione o il contesto lavorativo “cosa ci vuole?! lo so fare benissimo anch’io senza dover passare il lavoro al mio collega, così risparmiamo tempo e fatica”;
- eccesso di fiducia in sé stesso e sopravvalutazione delle proprie capacità.

### POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- carenza di informazioni relative alla posizione da ricoprire;
- compiti poco o mal definiti;
- abitudine diffusa ad accettare un disordine nei ruoli e nei compiti (“lo fanno tutti, lo faccio anch’io”);
- mancanza di un tutoraggio efficace e costante.

### POSSIBILI SOLUZIONI

- formazione iniziale che preveda la spiegazione dell’importanza di specifici confini rispetto ai compiti e alle responsabilità individuali nel gioco di squadra;
- definizione più precisa del ruolo e dei compiti assegnati alla nuova risorsa;
- riunioni frequenti non solo operative, ma che riguardino anche problemi di suddivisione degli incarichi tra i vari membri dello staff, collaborazione tra ruoli e definizioni di mansioni, nonché di problematiche interpersonali scaturite durante l’esecuzione dei compiti assegnati al team;
- comunicazione assertiva da parte del Tutor nei confronti del novizio per segnalargli i comportamenti inadeguati.

# 5

IL NEO ASSUNTO HA LA TENDENZA A NON RISPETTARE I RUOLI. PER ESEMPIO, TENDE AD AVERE UN ECCESSO DI INIZIATIVA CHE LO PORTA A SVOLGERE COMPITI O AD EFFETTUARE AZIONI PER CUI NON HA COMPETENZA O CHE SEMPLICEMENTE NON GLI COMPETONO.



E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**





# 6

## POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- scarsa consapevolezza che ogni comportamento o azione ha una conseguenza sulle sue successive attività lavorative;
- scarsa consapevolezza che ogni comportamento o azione ha una conseguenza sull'intera organizzazione;
- scarso senso di appartenenza all'azienda che porta come conseguenza il non riuscire a considerare gli oggetti, le attrezzature e i luoghi dell'organizzazione come personali;
- non aver acquisito l'importanza dell'ordine e della pulizia come elementi importanti della propria professionalità e della propria immagine.

## POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- non far emergere come valore aziendale l'attenzione al rispetto per luoghi e alle strumentazioni che consentono un efficace lavoro;
- non far emergere che il rispetto per luoghi e strumentazioni è un elemento essenziale nella costruzione dell'immagine dell'azienda verso l'esterno;
- colleghi e superiori sono i primi a dimostrare di non aver cura verso le cose e gli ambienti dell'azienda;
- non ci sono momenti collettivi di condivisione di questi fattori, per cui i rimproveri ad essi relativi sembrano una mera idiosincrasia personale di qualche collega più che una necessità organizzativa.

## POSSIBILI SOLUZIONI

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione per cui si lavora attraverso riunioni e momenti di incontro anche informali;
- ipotizzare un'azione formativa nei confronti del nuovo arrivato sull'importanza dell'ordine e della pulizia per l'efficacia e l'efficienza della propria professione;
- responsabilizzare il lavoratore mettendo a disposizione un "kit" di strumenti di lavoro inventariati che diventano personali.

IL NUOVO COLLABORATORE HA MOSTRATO POCO RISPETTO PER LE ATTREZZATURE E I MATERIALI DEL POSTO DI LAVORO. PER ESEMPIO, DOPO AVER USATO ALCUNI STRUMENTI NON LI RIPONE AL PROPRIO POSTO, TENDE AD ESSERE DISORDINATO, LASCIA SPESSO LA SUA POSTAZIONE DI LAVORO IN DISORDINE E SPORCA, OPPURE HA DANNEGGIATO OGGETTI E MATERIALI PRESENTI IN STRUTTURA NON RENDENDOSENE CONTO O NON ATTRIBUENDO IL DOVUTO VALORE ALL'ACCADUTO.

E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**

### POSSIBILI CAUSE INDIVIDUALI:

- non possiede competenze linguistiche adeguate al contesto organizzativo (es. non avere consapevolezza dei propri limiti comunicativi);
- da poca importanza alla funzione del linguaggio (es. pensa che qualsiasi parola possa avere la stessa valenza di uno qualsiasi dei suoi sinonimi);
- manifesta scarso coinvolgimento per il ruolo e/o per la posizione che dovrebbe avere con le altre figure con cui si relaziona;
- non ritiene importante la forma nelle relazioni professionali.

### POSSIBILI CAUSE ORGANIZZATIVE:

- inadeguata valutazione delle competenze comunicative del candidato (es. aver selezionato il candidato poco adatto dal punto di vista relazionale al ruolo da ricoprire);
- poca importanza attribuita dal Tutor e/o dai suoi colleghi a questi aspetti già nell'ambito delle relazioni interne;
- scarsa attenzione alla formazione iniziale legata ai temi della comunicazione professionale.

### POSSIBILI SOLUZIONI

- prevedere fin dall'inserimento del nuovo arrivato momenti di riflessione condivisa sulle regole comunicative interne all'azienda;
- programmare nel più breve tempo possibile dall'assunzione un corso di formazione sulla "comunicazione interpersonale" e sulla "comunicazione organizzativa";
- monitorare costantemente il processo in itinere (prevedendo attività di supervisione anche diretta, per es. presenziare alle prime interazioni con i clienti per poter correggere in tempo reale le inesattezze o le mancanze) valorizzando adeguatamente i progressi;
- realizzare un manuale simpatico e leggero sulle principali comunicazioni che possono essere necessarie soprattutto nel rapporto con i clienti e i fornitori.

Potrebbe essere realizzato dagli stessi dipendenti dell'azienda che hanno esperienza di questo tipo di problematiche.

# 7

IL NUOVO ARRIVATO UTILIZZA SPESSO UN LINGUAGGIO E UN ATTEGGIAMENTO NON ADEGUATO AI POSSIBILI RICEVENTI (CAPO, COLLEGA, CLIENTE, FORNITORE, ETC.).

PER ESEMPIO DÀ DEL TU A TUTTI, SIA CHE SI TRATTI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO DELLA SOCIETÀ O DEL COLLEGA COETANEO, SIA AI CLIENTI GIÀ AFFILIATI SIA A QUELLI NUOVI.



E nel mio caso?

**CAUSE INDIVIDUALI**

---

---

---

---

---

**CAUSE ORGANIZZATIVE**

---

---

---

---

---

**SOLUZIONI DA ADOTTARE**

---

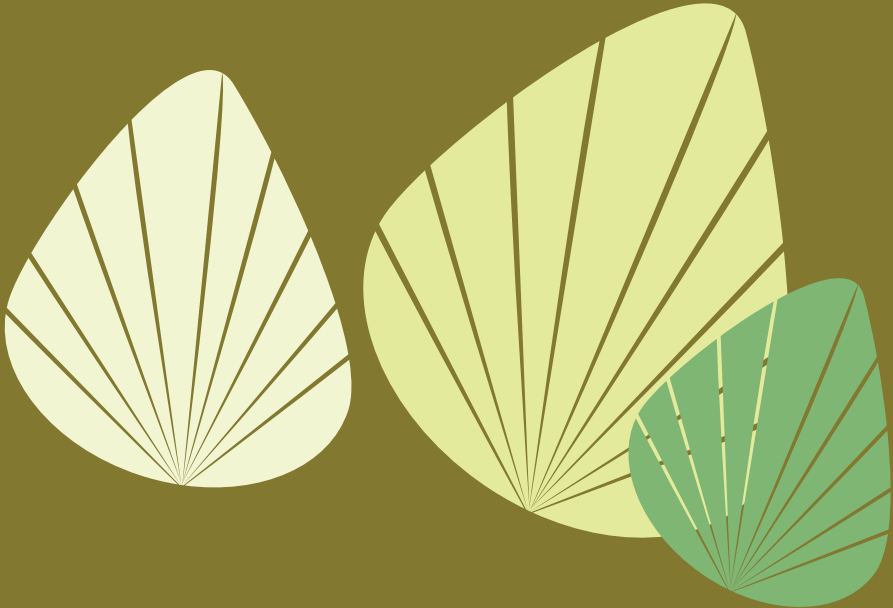
---

---

---

---

**SITUAZIONI CRITICHE**



# QUALCHE STIMOLO IN PIÙ...

## LIBRI



- **L'era della GRU**

La gestione della Risorsa Umana: perché farla e come farla.

*Stefano Pasqui, Clips Editore*

- **Comunicare bene è un bene.**

Manuale di sopravvivenza nella jungla delle relazioni umane.

*Francesca Magnani*

- **Il novizio e la tribù.**

Come inserire efficacemente i giovani nelle organizzazioni.

*Ferruccio Cavallin, Franco Angeli Editore*

- **Valore apprendistato.**

Lavoro e formazione come leva di sviluppo.

*M. Boati, M. Meda*

- **Il genio collettivo.**

La cultura e la pratica dell'innovazione.

*Linda Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, Kent Lineback*

## FILM



### **Will Hunting – Genio Ribelle**

E' la storia di un adolescente che, con grande scetticismo, impara piano piano a fidarsi degli adulti, a sfruttare al meglio il suo potenziale e a crescere per diventare un buon adulto. I dubbi, le perplessità, le difficoltà di questo tortuoso percorso verso la maturità e la responsabilità.

### **Karate Kid – Per Vincere Domani**

Gli elementi centrali della storia sono i valori: la motivazione, la preparazione, l'allenamento, l'autocontrollo, l'impegno, la disciplina, il rispetto, la responsabilità ed il rapporto di fiducia col 'maestro esperto'. L'"apprendista" imparerà come trasformare un desiderio in un percorso così da realizzare il suo obiettivo.

### **Kung Fu Panda**

Due sono i concetti chiave di questo film: l'importanza di un rapporto di fiducia tra "maestro" e novizio inesperto e la possibilità di raggiungere gli obiettivi trasformando le debolezze in punti di forza.

### **Il Diavolo Veste Prada**

L'apprendistato visto dall'apprendista: la novizia si imbatte in un mondo di cui non conosce le regole, incontrerà colleghi ostili e un capo luciferino, capirà i valori del duro lavoro, della competenza e del sacrificio, mentre continuerà la ricerca della propria strada...

### **Lo stagista inaspettato**

Una società di moda assume uno stagista decisamente fuori dagli schemi: Ben Whittaker un settantenne pensionato che ha scoperto che in fondo la pensione non è come immaginava e decide così di sfruttare la prima occasione utile per rimettersi in pista. Nonostante le diffidenze iniziali, Ben dimostrerà alla fondatrice della compagnia di essere una valida risorsa per l'azienda e tra i due nascerà un'inaspettata sintonia...

### **I Pinguini di Madagascar**

Skipper, Kowalsky, Soldato e Rico, i quattro protagonisti del film rappresentano un perfetto esempio di "squadra di lavoro". Il film ci offre la possibilità di capire e analizzare, con il sorriso, i 6 punti che abitualmente codificano il processo di team building, ragionando sui meccanismi che un gruppo (la famiglia, l'azienda, la squadra di calcio) dovrebbe seguire.

### **Inside Out**

Crescere non è sempre facile e Riley, una ragazzina di 11 anni, se ne rende conto quando per seguire il lavoro del padre a San Francisco è costretta a lasciare la sua vita nel Midwest. Come tutti, Riley è guidata dalle cinque emozioni principali - Gioia, Paura, Rabbia, Disgusto e Tristezza - che vivono nella sua mente e che la aiutano ad affrontare la quotidianità. Mentre Riley fatica ad adattarsi alla nuova grande città, nel quartier generale delle emozioni monta l'agitazione: sebbene Gioia cerchi di mantenere una visione positiva delle cose, le restanti emozioni entrano in conflitto sul modo migliore per esplorare la nuova realtà in cui si trovano.

### **L'ultimo samurai**

Il giovane imperatore del Giappone affida al capitano Nathan Algren il compito di istruire un nuovo esercito di leva che si affianchi ai samurai, la dinastia di guerrieri che ha consacrato la vita al servizio del Paese. Ma quando i consiglieri del sovrano tentano di eliminare i samurai per aprire la strada a un governo più occidentalizzato e quindi più aperto al commercio, lo stesso Algren si ritrova inaspettatamente affascinato e influenzato dalle loro convinzioni, che gli ricordano l'uomo che era un tempo...

### **Il segreto del mio successo**

Brantley è giovane, intelligente e povero. Si reca a New York dallo zio Howard, un lontano e ricco parente. Questi lo assume come fattorino. Brantley però riesce a "sdoppiarsi" e a farsi passare per un dirigente, acquistando la fiducia di tutto il personale. Per di più la zia si innamora di lui senza sapere chi sia, mentre lui è innamorato, corrisposto, della bella Christy, l'amante di Howard.

### **Una donna in carriera**

Tess McGill è una brillante segretaria trentenne che tenta invano di sfondare nel mondo del lavoro; assunta in una società di investimenti di Wall Street, la donna si vede soffiare il progetto di un'importante transazione dal proprio capo, l'ambiziosa Katharine Parker. Così, quando Katharine si rompe una gamba sulla neve, Tess decide di prendere il suo posto e di concludere da sola l'affare.



## **TELEFILM**

### **Veritas: The Quest**

Il difficile e conflittuale rapporto tra adulto e adolescente, la difficoltà, per un giovane, di capire cosa implica far parte di un team di lavoro e la capacità di dilazionare i propri personali bisogni in funzione degli obiettivi del gruppo.

### **Boris**

La dura, imprevedibile e divertentissima (per lo spettatore) vita dell'apprendista in un ambiente di lavoro dove professionalità, merito, produttività, rispetto e stima tra colleghi sono sogni irraggiungibili...

### **Camera Cafè**

Gli episodi raccontano le vicende esilaranti e a volte surreali di alcuni impiegati e dirigenti di un'azienda passandone in rassegna lavoro quotidiano e vicende personali. Ogni personaggio ha un ruolo stereotipato ben distinto, nell'azienda ma anche nella trama della serie. A capo dell'ufficio c'è il dispotico direttore che ama esercitare in tutti i modi il suo potere sui dipendenti, la persona più importante dell'azienda dopo l'invisibile presidente, da tutti temuto.



### **Ugly Betty**

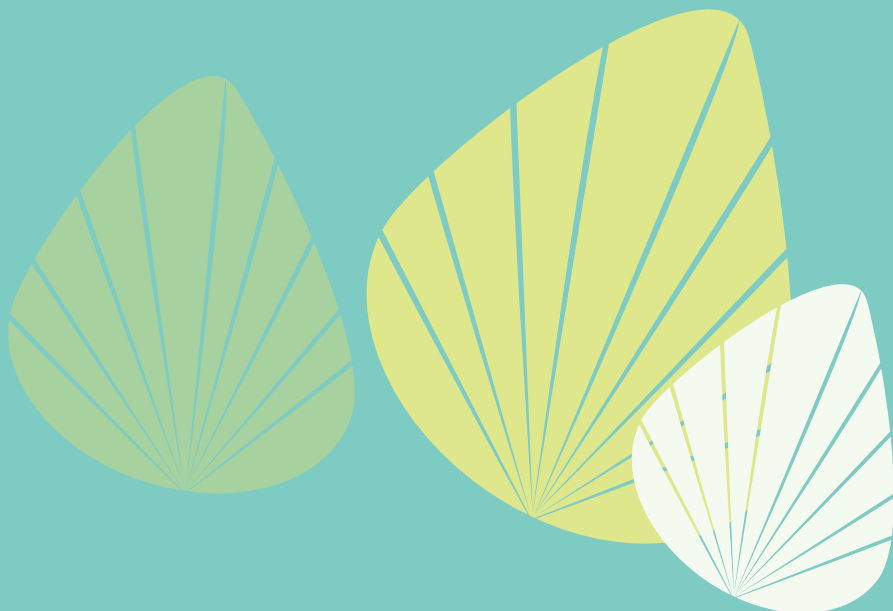
Betty Suarez è una giovane ragazza di origini messicane che vive nel Queens con la sua famiglia. Nonostante il suo aspetto non attraente né femminile, riesce a farsi strada nel mondo della moda diventando l'assistente personale dell'editore capo di un magazine di moda. In questo ambiente competitivo, Betty non si lascia sopraffare e insegna a tutti come collaborazione e buone relazioni interpersonali possono cambiare le sorti di un'azienda.

### **Perfetti... ma non troppo**

Claude, una giovane, onesta e generosa impiegata della GNB Television di New York, diventa l'assistente dell'anchorman del network, Will Butler; qui suscita l'immediata invidia dei suoi due nuovi colleghi, Lydia e Kipp. I due architettano ogni genere di umiliazione, al limite del mobbing per costringerla a lasciare il nuovo lavoro. Ma Claude può comunque contare sull'aiuto dei suoi vecchi colleghi e di un inossidabile ottimismo per resistere all'ambiente ostile e fare carriera.

**“Troveremo  
una strada,  
se non la  
troveremo,  
la costruiremo”**

*Annibale - 247 a.C.*



# SEDI CESCOT

## **BOLOGNA - Nuovo Cescot Emilia Romagna**

Via Don G.Bedetti, 26 - 40129 Bologna / Tel. 051.6380350 - Fax 051.327780  
info@cescot.emilia-romagna.it - www.cescot.emilia-romagna.it

## **IMOLA - Confesercenti Imola**

Via Cavour, 111 - 40026 Imola / Tel. 0542.32590 - Fax 0542.30357  
info@cescot.emilia-romagna.it - www.cescot.emilia-romagna.it

## **FERRARA - Cescot Ferrara**

Via Darsena, 178 - 44122 Ferrara / Tel. 0532.778411 - Fax 0532.778510  
cescot@confesercentiferrara.it - www.cescotferrara.it

## **FORLÌ - Confesercenti Forlì**

Via Grado, 2 - 47122 Forlì / Tel. 0543.375701 - Fax 0543.375710  
segreteria@confesercenti.fo.it - www.confesercenti.fo.it

## **CESENA - Cescot Cesena**

Viale 4 Novembre, 145 - 47522 Cesena / Tel. 0547.415155 - Fax 0547.415256  
info@cescot-cesena.com - www.cescot-cesena.com

## **MODENA - Cescot Modena**

Via V.Santi, 8 - 41123 Modena / Tel. 059.892667 - Fax 059.4824779  
info@cescotmodena.com - www.cescotmodena.com

## **PARMA - Confesercenti Parma**

Via La Spezia 52/a / Tel. 0521.382611 - Fax 0521.382638  
infoconfesercenti@confesercentiparma.it - www.confesercentiparma.it

## **PIACENZA - Confesercenti Piacenza**

Via Maestri del Lavoro 7 - 29122 Piacenza / Tel. 0523.607211 - Fax 0523.590086  
centralino@confesercentipiacenza.it - www.confesercentipiacenza.it

## **RAVENNA - Cescot Ravenna**

P.zza Bernini, 7 - 48100 Ravenna / Tel. 0544.292711 - Fax 0544.408188  
cescot@cescotravenna.it - www.cescotravenna.it

## **REGGIO EMILIA - Cescot Reggio Emilia**

Via Galliano, 8/D - 42124 Reggio Emilia / Tel. 0522.920168 - Fax 0522.922047  
cescotre@confesercenti.org - www.confesercenti.org

## **RIMINI - Cescot Rimini**

Via Clementini n. 31 - 47921 Rimini / Tel. 0541.441911 - Fax 0541.22260  
info@cescot-rimini.com - www.cescot-rimini.com





# LE MIE NOTE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



