

TUTOR BOOK
volume 5

TUTOR COMPETENTI

L'inserimento lavorativo
nelle cooperative sociali B

**consolida**
CONSORZIO COOPERATIVE SOCIALI TARENTINE

A cura di Consolida

Direzione Giusi Valenti

Coordinamento e redazione Silvia De Vogli

con la collaborazione di Alessia Franch, Gemma Toniolli, Flaviano Zandonai di Cgm.

Si ringraziano: il professor Carlo Borzaga presidente Euricse, Eleonora Armani del Centro per l'impiego di Trento, Iris Zanini del Centro Salute mentale, Silvano Deavi direttore cooperativa Alpi, Alessandro Bezzi responsabile sociale cooperativa Chindet, Anna Borzaga, responsabile sociale cooperativa Le Coste, Luisa Weirather responsabile sociale cooperativa Il Lavoro e l'Agenzia del Lavoro.

Trento, febbraio 2022

Progettazione e impaginazione grafica: Caterina Sforzellini - Relè Cooperativa Sociale

INDICE

1. Premessa	4
<i>Giusi Valenti, responsabile Area Lavoro di Consolida</i>	
2. La generazione della conoscenza, tra pratica, politica e ricerca	5
<i>Flaviano Zandonai, open innovation manager Cgm</i>	
3. Le cinque competenze chiave	7
1. L'ascolto attivo.	7
a. La testimonianza di Azzurra Pignataro, cooperativa sociale Garda 2015	7
b. L'esercizio a cura di Alessia Franch	8
2. Conciliare tempi individuali e performance.	8
a. La testimonianza di Jessica Ferrari, cooperativa sociale Le Coste	8
b. L'esercizio a cura di Alessia Franch	9
3. Obiettività in una relazione educativa funzionale	10
a. La testimonianza di Chifan Cristinel, cooperativa sociale Il Gabbiano	10
b. L'esercizio a cura di Alessia Franch	10
4. Gestione dei conflitti	11
a. La testimonianza di Caterina Rinaldi, cooperativa sociale Lavoro	11
b. L'esercizio a cura di Alessia Franch	12
5. Assunzione di responsabilità	13
a. La testimonianza di Jessica Ferrari, cooperativa sociale Le Coste	13
b. L'esercizio a cura di Alessia Franch	13
4. Il punto di vista della rete	15
a. La testimonianza di Iris Zanini, Centro Salute mentale dell'Azienda sanitaria provinciale . . .	15
5. Il percorso formativo edizione 2021	17

1. PREMESSA

Giusi Valenti

responsabile Area Lavoro di Consolida

Più consapevoli, più competenti

Da molti anni Consolida, in collaborazione con l'Agenzia del Lavoro, cura la formazione dei tutor dell'inserimento lavorativo delle cooperative B. Un'esperienza che negli anni ha dimostrato - anche quando realizzata forzosamente a distanza - di saper generare riflessione e di creare legami. La collana Tutor Book è nata per sostenere, attraverso la condivisione di esperienze, la continuità di questi legami sia tra i partecipanti di un singolo corso, sia tra tutti coloro che hanno frequentato le diverse edizioni.

Ogni volume della serie contiene un focus specifico: dal processo di inserimento alla rete degli stakeholders, dalla storia della cooperazione alle figure professionali e agli strumenti. In questo quinto numero trattiamo le competenze dei tutor valorizzando il loro punto di vista. Tema

scelto partendo dall'analisi che gli stessi tutor hanno fatto rispetto agli apprendimenti del corso, che sono sì tecnici, ma si muovono anche sull'acquisizione di consapevolezza del proprio ruolo.

Quella che proponiamo è un'esplorazione delle competenze che parte dalle esperienze vive e dal linguaggio dei partecipanti: un riconoscere e riconoscersi personale e di gruppo che rappresenta un primo passo nella costruzione di competenze anche in termini formali e certificabili con l'obiettivo non tanto di costruire confini e "barrierare" l'accesso a questo ruolo, ma di alimentare la consapevolezza, l'autostima e la motivazione delle persone che accettano di misurarsi in un compito che rappresenta il cuore delle imprese vocate all'inserimento lavorativo.

2. LA GENERAZIONE DELLA CONOSCENZA, TRA PRATICA, POLITICA E RICERCA

Flaviano Zandonai

open innovation manager di Cgm

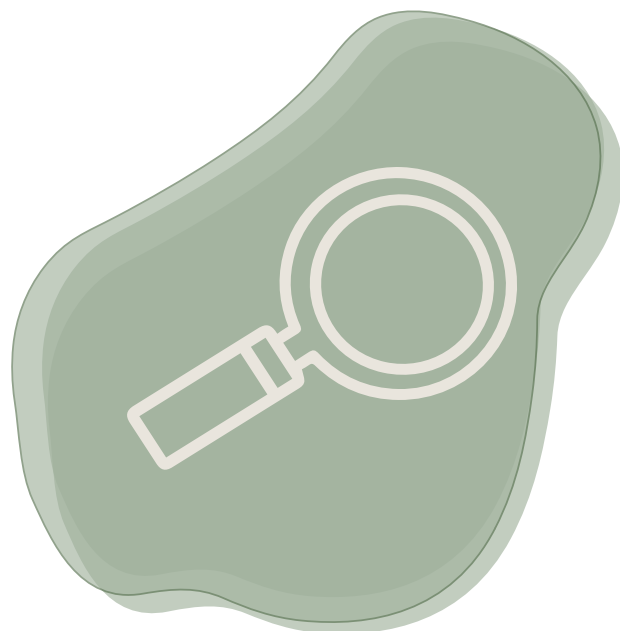
Qualsiasi documento si presta a diversi livelli di lettura. Anzi è proprio questa possibilità, oltre alla capacità del lettore nell'individuare e comprenderli, a renderlo particolarmente interessante: la pluralità dei livelli di analisi, infatti, alza l'asticella dell'apprendimento perché apre a interpretazioni nuove che mettono in luce punti di vista diversi.

Questa nuova edizione del Tutor Book non fa eccezione da questo punto di vista, anzi è un documento prezioso anche per questo aspetto. Merito del fatto che si tratta di una pubblicazione che ha stratificato i suoi contenuti nel corso del tempo facendoli sgorgare dall'incontro tra "addetti ai lavori" che esercitano e allenano le competenze relative a questa particolare dimensione di ruolo; figure tecniche e manageriali che hanno il compito di promuovere l'adozione di questo stesso set di competenze rielaborando in corso d'opera quanto viene appreso sul campo e, non da ultimo, contributi scientifici che contribuiscono a costruire schemi analitici che, al tempo stesso, validano e spiegano i dati di esperienza.

Questa triangolazione di apporti che per semplicità potremmo definire pratici, gestionali e scientifici non è comunque stabile nel tempo. Le polarità cambiano in termini di rilevanza e

questo influenza direttamente la qualità dei contenuti e la possibilità che questi possano essere "messi in pratica" non solo come esercizio di un ruolo individuale (cioè come tutor e responsabili sociali), ma anche a livello organizzativo (attraverso percorsi più o meno profondi di gestione del cambiamento) e ancora più in generale nella dimensione delle politiche e delle strategie che definiscono "le regole del gioco".

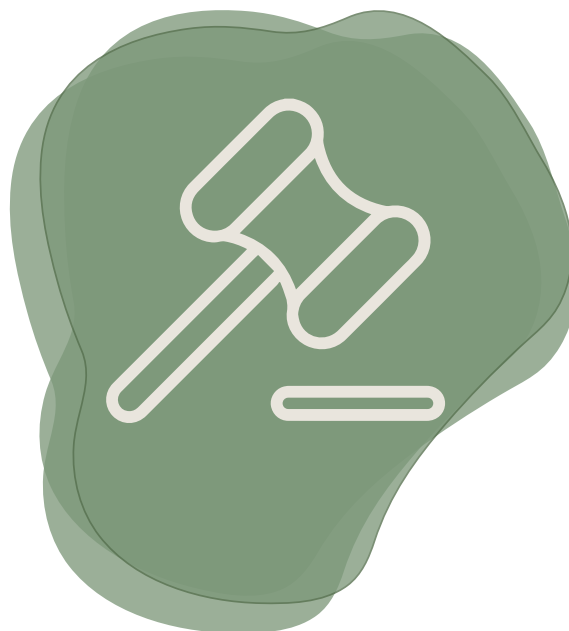
A partire da attività di accompagnamento recentemente effettuate proprio sul principale gruppo target di lettori di questa pubblicazione, cioè



operatori, tutor, responsabili sociali e funzionari pubblici, è possibile proporre alcune tendenze che nel loro insieme contribuiscono a ridefinire il processo generativo delle conoscenze che sostanziano queste figure professionali, i loro luoghi di lavoro e i contesti in cui operano.

La prima tendenza potrebbe essere definita “da policy maker a manager” e riguarda in particolare le figure che accompagnano e supportano, soprattutto a livello consortile, i tutor e i responsabili sociali attraverso attività formative, consulenziali e di rielaborazione culturale come questa pubblicazione. Questo slogan, inevitabilmente parziale, evidenzia un ridimensionamento della componente di politica nel saper cogliere e valorizzare gli elementi di apprendimento che derivano dai servizi e dal know how organizzativo. Una risorsa che invece ha svolto, in altre epoche, un contributo decisamente più rilevante per infrastrutturare pratiche di servizio e di ruolo, oltre che di innovazione istituzionale arrivando ad “inventarsi” nuovi modelli d’impresa (l’impresa sociale di inserimento lavorativo). Ora invece le pratiche faticano di più a trasformarsi in politiche eppure si tratta di una sfida da rilanciare, soprattutto in una fase in cui, come sostiene l’economista Mariana Mazzucato, le politiche o sono mission-oriented (cioè caratterizzate da obiettivi di trasformazione sfidanti e misurabili nei loro impatti), oppure non sono tali.

La seconda tendenza si può invece sintetizzare con “il ritorno delle comunità di pratica”, intendendo con questa espressione non tanto soggettività accomunate dal possesso di determinati profili e di ruolo e di competenza “da mansionario”, ma piuttosto come gruppi eterogenei che agiscono a scavalco dei confini organizzativi e settoriali e che maneggiano soprattutto conoscenze tacite, ovvero la risorsa più preziosa per organizzazioni che si trovano nella necessità, come quella attuale, di operare all’interno di scenari in rapido e tumultuoso mutamento e pure di breve periodo. Si tratta, in altri termini, di riscoprire il significato più autentico di queste comunità e di abilitarle ad un ruolo autenticamente trasformativo dotandole a tal fine di supporti digitali che sono sempre più sostanziali non solo sul versante dell’efficienza ma anche del raggiungimento dei risultati. Una digitalizzazione che è sempre meno competenza tecnica e sempre più cultura d’uso sia per interagire tra i “pari ruolo” sia per



ridisegnare i modelli di servizio e costruire sistemi conoscitivi più “intelligenti”.

La terza tendenza chiama in causa la capacità di “orchestrazione” dei soggetti della conoscenza (centri di ricerca, think tank, ecc.). Storicamente i sistemi esperti del campo scientifico hanno esercitato un importante ruolo di leadership non solo in termini strettamente conoscitivi, ma anche nel disegnare le politiche e le strategie di sviluppo. L’impressione, su questo fronte, è che si stia assistendo ad un cambiamento di natura processuale nello svolgimento di questo ruolo: da un “trasferimento tecnologico” basato su prodotti di ricerca che diventano strumenti gestionali e di policy, alla creazione e partecipazione ad alleanze di scopo dove le soluzioni spesso consistono nel saper rileggere in posizione ravvicinata esperienze e modelli di azione che sfidano gli impianti teorici. Basti pensare, ad esempio, alla diffusione di modelli di impresa sociale che travalicano le concettualizzazioni scientifiche trasferite negli schemi normativi o alla diffusione di forme di lavoro sempre più difficilmente “contrattualizzabili” dentro le categorie classiche delle politiche del lavoro.

Questo tutor book, in sintesi, ambisce a restituire queste e probabilmente altre tendenze di cambiamento che nel loro insieme allenano una importante capacità di lettura e di azione, cioè quella sistemica aiutando a “unire i puntini” di tante sperimentazioni per costruire, con una forte spinta dal basso, un nuovo scenario.

3. LE CINQUE COMPETENZE CHIAVE



1. L'ascolto attivo

a. La testimonianza di Azzurra Pignataro, cooperativa sociale Garda 2015

Penso che un tutor sia capace se sa comunicare in maniera efficace, questo permette di creare buoni rapporti, migliorare la qualità del lavoro, trasmettere conoscenze e risolvere problematiche. Una delle chiavi della comunicazione efficace è l'ascolto attivo, competenza che va oltre lo stare a sentire, significa, infatti, impegnarsi per capire quello che si sta sentendo e la persona da cui arriva.

Il corso mi ha davvero aiutato a diventare consapevole e ad allenare questa competenza: attraverso laboratori divertenti abbiamo capito in maniera più chiara e pratica quale fosse il modo migliore per affrontare le diverse situazioni, anche quelle conflittuali. Nell'interpretazione di possibili scenari cercavamo di mettere in pratica le nozioni appena apprese, o di fare esattamente il contrario per sperimentarne la differenza. Stravolgente e illuminante, secondo me, l'adozione dei messaggi in prima persona, che permette di sostituire gli attacchi, i giudizi e le

provocazioni con frasi che fanno capire all'altro l'effetto che ha il suo comportamento su di te o sul resto del gruppo. L'approccio e la prospettiva cambiano e questo facilita tantissimo la comunicazione.

Ho cominciato a implementare subito l'ascolto attivo, sia nella sfera lavorativa che privata, in primis e in modo fruttuoso con i miei bimbi. Nella relazione con i lavoratori, sebbene non tutte le situazioni si risolvano perfettamente, ho riscontrato ottimi risultati. Porto l'esempio di una persona che ogni volta che gli affidavo un compito nuovo borbottava, non lo voleva fare. Mi sono presa del tempo e parlando con lui ho capito che in generale si sentiva in difficoltà di fronte a cose nuove, a volte pensava di non essere all'altezza e aveva paura di sbagliare. Ho intuito che aveva bisogno di essere rassicurato in un certo senso, di sentirsi dire frasi come *"non ti preoccupare, ce ne occuperemo insieme le prime volte; serve tempo per imparare"*. Questo approccio è servito perché ora non borbotta più! A conferma che ascoltare attivamente significa anche conoscere e comprendere meglio una persona, capire come puoi parlarle. Noto miglioramenti anche con l'équipe: sono più tranquilli, sanno che hanno di fronte una persona con cui possono effettivamente parla-

re. Se le cose vanno fatte vanno fatte, ma c'è differenza fra essere autorevole (dirigere considerando, parlando, ascoltando le persone coinvolte) e autoritario (imporre senza considerare gli altri e gli effetti causabili).

Di nuovo, i messaggi in prima persona aiutano: un esempio è esprimere il disagio causato da un ritardo, piuttosto che dire *“Devi arrivare in orario perché sei pagato, perché tutti gli altri fanno così”*, preferire: *“Guarda quando arrivi in ritardo mi metti in difficoltà, perché ti devo sostituire, e metti in difficoltà anche coloro che ti sostituiscono”*.

Prima di frequentare il corso mi ritenevo una persona che sapeva ascoltare, anche nella vita privata. Sul lavoro però tendevo a farmi prendere dalla fretta, dall'urgenza di fare le cose, dalle scadenze. Il corso mi ha ricordato quanto sia importante prendersi il tempo per capire anche le esigenze e i punti di vista degli altri, anche quando non li condividi, e confrontarsi permette di comprendere il motivo di certi comportamenti. Non è sempre facile, ma ne vale la pena. Ora mi sento, come dire, più zen, prendo le cose in maniera diversa e mi arrabbio meno! Mi capitava inoltre di sentirmi spesso in colpa per non essere stata utile ad una persona e di criticarmi per essermi arrabbiata. Sto migliorando molto.

b. L'esercizio a cura di Alessia Franch

L'ascolto attivo è una modalità di relazione che presuppone l'essere attenti e presenti, riconoscere e rispondere, fare attenzione all'intera comunicazione di chi parla, essere aperti e disponibili ad accogliere il messaggio che l'altro ci sta mandando.

L'ascolto attivo favorisce:

- autonomia;
- assunzione di responsabilità nella soluzione dei problemi;
- senso critico;
- crescita dell'autostima, fiducia in se stesso.

L'ascolto attivo è un processo di comunicazione completo che implica:

- ascoltare e osservare con attenzione il messaggio verbale e non verbale dell'altro;
- fare un'ipotesi in merito al vissuto dell'altro;
- comunicare la propria impressione (verbalmente e non verbalmente) con empatia;
- l'altro conferma o corregge.

Come si concretizza l'ascolto attivo

Le frasi sono tutte espresse in seconda persona per centrare l'attenzione sull'altro:

Ti senti ...

Dal tuo punto di vista ...

Mi pare di capire che tu ...

Vuoi dire che ...

O in prima persona quando la situazione non è chiara:

Mi chiedo se ...

Correggimi se sbaglio ma ...

Non è che magari

Come esercitarsi nell'ascolto attivo

L'ascolto attivo più che una tecnica dovrebbe diventare *“un modo di essere nella relazione con l'altro”*.

Dopo aver capito in cosa consiste puoi provare a praticarlo, magari puoi iniziare anche in un contesto non lavorativo per esempio con un amico o un familiare.

Puoi anche esercitarti con un collega: uno racconta una sua esperienza di vita quotidiana e l'altro si esercita nell'ascolto attivo, poi ci si scambiano i ruoli, bastano anche 10 minuti di racconto. Successivamente ci si può scambiare un feedback su come ci si è sentiti, le emozioni provate, le reazioni osservate.

All'inizio potrebbe sembrare macchinoso e poco spontaneo, ma se ci si esercita può diventare sempre più spontaneo e fluente.

2. Conciliare tempi individuali e performance

a. La testimonianza di Jessica Ferrari, cooperativa sociale Le Coste

Per ogni persona, i tempi di apprendimento e di esecuzione del lavoro sono diversi. Dipende dal carattere, dalle esperienze, dalla velocità e dal livello di concentrazione e dalle difficoltà personali. Trovi chi tende a chiacchierare di più e chi invece parla poco; chi si perde in attività poco utili e chi è invece concentrato sui propri compiti. Come tutor devo riuscire a far portare a termine il servizio che ci è stato commissionato, considerando i tempi e le caratteristiche dei

membri del gruppo di lavoro. Cerco di inquadrare innanzitutto la persona, per capire come avvicinarmi e come concordare un modo efficace di esecuzione del compito assegnato. Riporto qualche esempio: un collega, a cui stavo insegnando le operazioni di pulizia, si fermava tantissimo a chiacchierare, mentre io pur conversando continuavo a lavorare. L'ho esortato un po' di volte a non fermarsi, lui riprendeva con lo straccio ma poco dopo si interrompeva nuovamente, finché gli ho detto: *"Guarda che così non arriviamo a finire, forse è il caso che smettiamo di parlare e ci separiamo un attimo, tu vai a pulire nella stanza di là, e io faccio l'altra"*. Così ho risolto la situazione, completando il servizio in tempo. Un'altra collega invece stava eseguendo lavori non richiesti: dovevamo pulire rapidamente degli appartamenti, e la signora si era messa a spolverare tutti i battiscopa e gli interni dei cassetti, operazioni non richieste dal cliente, che portavano via tempo. Gliel'ho fatto notare, ma non è cambiato nulla e allora le ho chiesto di pulire una stanza a modo suo e un'altra stanza con il mio metodo. Solo così si è resa conto della differenza.

Per ottimizzare i tempi a un tutor servono strategie di comunicazione, tanta pazienza e dimostrazioni pratiche. Il risultato non è scontato, naturalmente dipende da come rispondono le persone. Recentemente ho affiancato una persona con una situazione personale particolarmente problematica, ho fatto diversi tentativi, ma senza grande successo purtroppo. È stata un'esperienza difficile che spero di non ripetere, ma mi ha insegnato tanto comunque. Mi sperimento in questo ruolo da qualche anno: ho *"fatto la gavetta"* già nella Cooperativa in cui lavoravo prima, dove mi sentivo tutor pur non essendolo ufficialmente. Ora la Cooperativa Le Coste mi ha dato questa possibilità e ne sono contenta.

b. L'esercizio a cura di Alessia Franch

La comunicazione è alla base di ogni relazione, attraverso di essa può avvenire l'incontro con l'altro. In molti ambiti professionali, la capacità di comunicare è il principale strumento di lavoro. Diventa quindi fondamentale saper comunicare in modo efficace al fine di gestire le relazioni. La comunicazione efficace è una modalità di comunicazione chiara, comprensibile, non mascherata da un linguaggio indiretto



o vago. È una dichiarazione agli altri riguardo alle proprie opinioni, idee, preferenze, avversioni, bisogni, ai propri pensieri, sentimenti e reazioni, un'affermazione che aiuta gli altri a conoscerci meglio e a comprenderci maggiormente.

La comunicazione efficace favorisce:

- autonomia nella persona che è facilitata a trovare la soluzione;
- produzione di un cambiamento (nell'altro);
- bassi livelli di rischio per l'autostima dell'altro;
- bassi livelli di rischio per la relazione.

La comunicazione efficace è una modalità di comunicazione che implica:

- maggior grado di consapevolezza dei propri sentimenti (autenticità);
- accordo interno tra il proprio sé e l'esperienza vissuta (congruenza);
- l'espressione, nei modi e nei tempi opportuni, dei propri sentimenti e delle proprie emozioni, nel rispetto di se stessi e dell'altro (trasparenza);
- acquisire maggior consapevolezza delle dinamiche che si possono creare all'interno di un gruppo;
- comprendere come la propria esperienza professionale possa essere risorsa per il gruppo;
- acquisire strumenti e strategie per contribuire a creare un clima cooperativo all'interno del proprio gruppo di lavoro.

Si concretizza in:

Osservare: Cosa sta succedendo? Quali sono i comportamenti dell'altro?

Comprendere: Cosa mi sta succedendo? Quali sono i miei sentimenti?

Agire: Come voglio agire? Quali sono i miei obiettivi riguardo al mio problema e alla relazione?

Come esercitarsi:

1. Provo a comunicare ad un'altra persona ciò che provo o penso applicando la regola delle 3R:
 - realy (corrispondente alla realtà);
 - ready (tempestivo, al momento giusto);
 - relevant (rilevante, utile per il cliente).
2. Nella comunicazione con l'altro evito di giudicare, criticare, biasimare, ordinare e dirigere.

3. Obiettività in una relazione educativa funzionale

a. La testimonianza di Chifan Cristinel, cooperativa sociale Il Gabbiano

Essere obiettivo per me significa dar valore all'utente fin dall'inizio, anche quando non ha alcuna esperienza. Il che vuol dire mostrare alla persona dove sbaglia, ma anche sottolineare quando fa correttamente in modo da valorizzare il suo impegno. Sono convinto che rinforzare una persona in termini positivi dia i suoi frutti.

Credo anche che non si debba essere troppo pignoli, anche se questo dipende dall'ambiente dove lavori e dal tipo di produzioni di cui ti occupi. Se opero in carpenteria mi serve precisione; essere precisi è complesso e occorre tenerne conto ed è importante evidenziare in modo positivo come e dove si può migliorare.

Mi è capitato, ad esempio, di lavorare con due persone che non riuscivano proprio ad essere precise e a fare correttamente il compito assegnato. Con pazienza ho spiegato e riespiegato, ma solo dopo averli osservati a lungo ho capito che per loro era impossibile perché non avevano alcuna nozione di millimetro, un centimetro, cosa che si tende invece a dare scontata. Abbiamo fatto fatica, ma passando anche attraverso a degli errori, ce l'abbiamo fatta insieme.

L'obiettività è in parte una dote naturale, ma è anche frutto di allenamento: con l'esperienza diventi più capace di comprendere e maggiormente paziente.

b. L'esercizio a cura di Alessia Franch

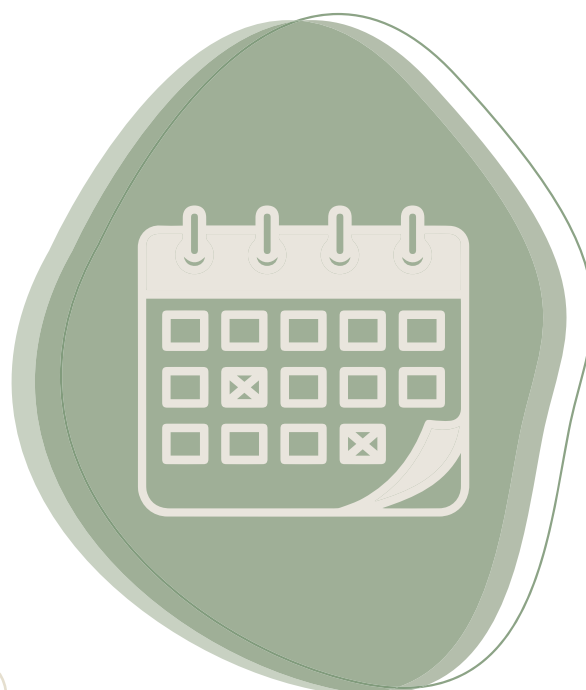
Per obiettività si intende la capacità di vedere l'altro con le sue risorse e i suoi limiti senza cadere nel giudizio, nella svalutazione o nel pietismo. Per evitare questi errori è importante che la relazione tra il tutor e l'utente segua le basi della relazione educativa funzionale. Una relazione educativa è una relazione tra almeno due persone nella quale uno dei due ha "un ruolo educativo" nei confronti dell'altro.

Una relazione educativa basata sull'obiettività favorisce:

- la nascita di sentimenti di fiducia, di accettazione ed emozioni positive;
- il sentirsi valorizzati e visti con i propri limiti, ma anche con le proprie risorse;
- il rafforzamento dell'autostima: se mi sento accolto, rispettato e compreso arrivo a fidarmi di me stesso e delle mie possibilità.

L'obiettività implica:

- il rispetto: inteso come valorizzazione dell'altro come persona al di là dei suoi comportamenti e dei suoi limiti;
- la comprensione: per comprendere veramente l'altro è necessario esercitare le nostre competenze empatiche;
- l'autenticità: la capacità di mostrarsi senza maschere.





Come si concretizza l'obiettività:

L'obiettività rappresenta una delle conseguenze di una relazione educativa funzionale che, per essere tale deve:

- soddisfare il bisogno di sicurezza:
 - attitudine positiva di comprensione, vicinanza, accoglienza, accettazione;
 - dare questa accoglienza in modo stabile, continuativo e prevedibile;
- accogliere e valorizzare gli spazi di autonomia dell'altro;
- basarsi sull'autenticità: posso essere spontaneo, congruente e trasparente,
- porre dei limiti. Se il limite viene dato in modo chiaro e congruente non intacca l'autostima, non intacca la dignità della persona.

Come esercitarsi nell'obiettività (esercizio di consapevolezza)

Mi metto seduto comodamente in un posto tranquillo e silenzioso, possibilmente senza distrazioni o interruzioni. Chiudo gli occhi e cerco di dare attenzione al mio respiro, seguendone i movimenti e immaginando l'aria che entra ed esce dal mio corpo ritmicamente.

Quando sento il mio corpo rilassato provo a recuperare dalla mia memoria una situazione nella quale mi sono sentito accolto e accettato. Cerco di stare dentro al ricordo ponendo attenzione a tutte le sensazioni che provo. Dedico a questo momento qualche minuto, poi, lentamente riporto l'attenzione al mio respiro, alle sensazioni fisiche del mio corpo e apro gli occhi. Prendo un foglio e rispondo a queste domande: *“Che caratteristiche aveva la persona che mi ha accettato? Che cosa ha reso possibile il senso di accoglienza?”*.

Finita questa parte chiedo a me stesso: *“Cosa posso fare io nella relazione con l'altro per facilitare l'accettazione e l'accoglienza?”*.

4. Gestione dei conflitti

a. La testimonianza di Caterina Rinaldi, cooperativa sociale Lavoro

Credo di aver imparato nel tempo a rapportarmi con gli altri in maniera costruttiva, a partire dall'esperienza in famiglia. Con gli anni cresci e capisci che piuttosto di combattere contro i mulini a vento è meglio conoscerlo quel vento o aspettare che si abbassi. Ho sempre avuto un'indole moderatrice, potenziata da un'educazione 'all'antica', trasmessa anche nell'oratorio: chiedere *“per favore”*, portare rispetto, saper perdonare e lasciar andare ciò che non serve. Un prete mi disse anche: *“Bisogna sempre domandar come sta l'altro”*.

Su queste basi e attraverso l'esperienza e la formazione, come tutor mi pongo l'obiettivo di incontrare e comprendere la persona che ho di fronte, favorire la sua crescita, mantenendo come punti fermi la credibilità e la fermezza. Più che tutor, mi definirei una facilitatrice, e finora effettivamente non ho sperimentato situazioni di grande conflittualità. Cerco di arginare i contrasti attraverso una comunicazione efficace e la prevenzione dei conflitti. Per adeguare lo stile comunicativo, parto innanzitutto dalla conoscenza della persona, cerco di metterla a proprio agio, essere cordiale, connessa e interessata al suo benessere. Do del tu, pur mantenendomi professionale. Le persone con cui lavoro svolgono mansioni non molto gratificanti, quindi, a maggior ragione, voglio rendere l'ambiente lavorativo piacevole, farle sentire accolte e dar loro riconoscimento per aumentare la loro autostima. Ad esempio ho seguito un uomo con un trascorso difficile alle spalle, che non eseguiva correttamente il lavoro assegnatogli. Ho cercato di capire cosa succedeva, facendogli domande e dandogli consigli, non ordini dispotici, con frasi del tipo: *“fammi vedere come fai”*; *“guarda che così non va bene perché abbiamo bisogno di stare nei tempi e ci converrebbe fare in questo modo”*; *“mi aiuteresti a fare ...?”*. E i risultati sono arrivati: il lavoratore mi stima e l'esempio trascina. Un altro caso riguarda invece una lavoratrice, responsabile di un reclamo per un servi-

zio di pulizia non eccellente. Con lei ho prestato ancora più attenzione, in quanto non ha grosse difficoltà ed era possibile una sua reazione difensiva. Abbiamo avuto invece un confronto funzionale: ha voluto sapere il mio parere e cosa notavo nel lavoro svolto. Sono riuscita a farle capire cosa non andava, senza quindi criticarla o farla sentire sbagliata: le ho detto che io personalmente preferisco eseguire quel tipo di pulizia in un certo modo perché, per esperienza, la superficie risulta più pulita. Sul lavoro naturalmente devo anche salvaguardare la qualità del servizio. La lavoratrice infine mi ha chiesto di controllare anche un altro cantiere.

Non mi pongo mai in modo aggressivo, porto il mio punto di vista o le motivazioni oggettive per cui propongo una certa strategia. Sono sempre attenta alle parole che uso, pondero in base alla persona che ho davanti, alla situazione e al grado di conoscenza che ho. Questo approccio comunicativo/relazionale lo applico con tutti, anche con i colleghi che gestiscono altri spazi. Con questo approccio, l'esempio, il tempo e la pazienza, ottengo di più, si creano rapporti positivi e collaborativi, e io non mi arrabbio!

b. L'esercizio a cura di Alessia Franch

Competenza: gestione dei conflitti

Il conflitto è uno stato della relazione ed è sempre legato ad una determinata relazione (con una persona, con un gruppo, con la vita, con una parte di sé stessi).

Il conflitto è un processo, ha la possibilità di far evolvere la situazione o la relazione e può essere una risorsa. I rapporti che non consentono il conflitto sono a rischio di soffocamento reciproco o, al contrario, di produrre reattivamente episodi di vera e propria violenza.

Occorre lavorare su di sé per accogliere i conflitti come elementi salutari e non patologici delle relazioni umane, per imparare a distinguerli dalla violenza e per sviluppare una cultura capace di gestire in ottica trasformativa i contrasti, così destabilizzanti ma potenzialmente capaci di attivare energie creative ed evolutive. Ciò che rende distruttivo il conflitto è la cronicità e la staticità.

Il conflitto implica queste funzioni:

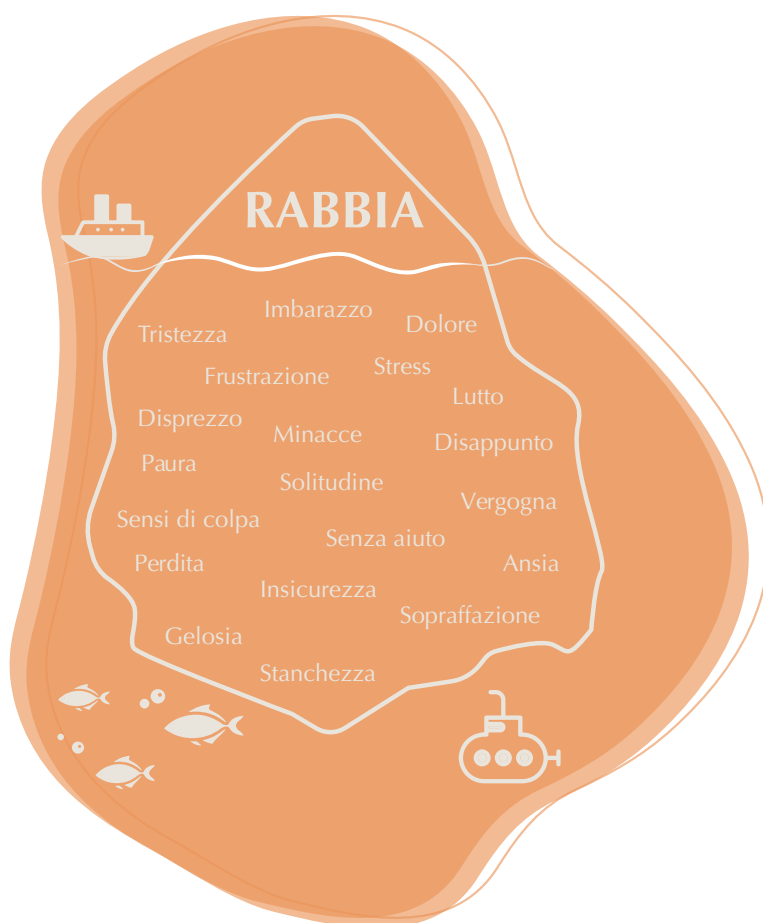
- svelamento: il conflitto nasconde sempre dell'altro. Spesso le sue motivazioni più profonde sono quelle nascoste; in questo sen-

so il conflitto può potenzialmente esercitare un'importante funzione di svelamento e riconoscimento della realtà;

- polarizzazione: da un punto di vista evolutivo, il conflitto è importante nel sostenere il processo di differenziazione: ci permette di fare esperienza della differenza, chi sono io, chi è l'altro;
- espressione dei bisogni: i bisogni sono spesso la parte sommersa della situazione conflittuale, quello che si nasconde sotto "la punta dell'iceberg".

La gestione dei conflitti favorisce:

- la comprensione di cosa sta accadendo, quali sono le problematiche pregnanti in quella data situazione permettendo così di fare chiarezza;
- il superamento della logica del colpevole o del giusto-sbagliato, creando le condizioni affinché ci si possa esprimere e relazionarsi con gli altri superando dinamiche consolidate;
- l'acquisizione di consapevolezza dei bisogni "sommersi".



Come si concretizza la gestione nel conflitto:

Il conflitto è uno stato della relazione caratterizzato dalla presenza di un problema cui si associa un disagio. Per poter gestire il conflitto in modo costruttivo bisogna ricordarsi che è costituito sempre da queste due componenti:

- il problema che è dato dalla divergenza / contrasto di opinioni, bisogni, valori;
- il disagio che è il vissuto soggettivo, rappresentato da una vasta gamma di sentimenti ed emozioni, che dentro di noi percepiamo come spiacevoli, dolorosi e fonte di sofferenza.

Come esercitarsi nella gestione dei conflitti:

- riconoscere il conflitto;
- prendere tempo;
- non identificare la persona con il conflitto;
- esprimere un messaggio in prima persona *“io sento, io provo ...”* non *“tu sei ...”*;
- gestire il disagio e disegnare il proprio iceberg della rabbia.

5. Assunzione di responsabilità

a. La testimonianza di Jessica Ferrari, cooperativa sociale Le Coste

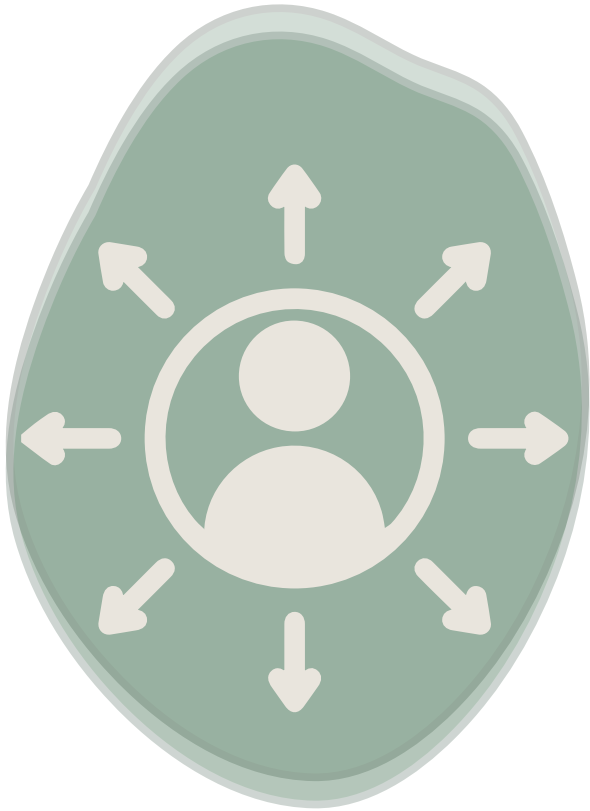
L'assunzione di responsabilità per me si declina nella gestione delle informazioni ricevute o raccolte dalla persona nell'ottica di un benessere generale sul luogo di lavoro. Come tutor devo essere in grado di ascoltare e fare tesoro di ciò che le persone mi confidano. Rifletto e valuto se ciò che mi è stato detto potrà avere conseguenze in positivo o in negativo sul lavoro. Con il tempo imparo a conoscere meglio la persona e cerco di capire come relazionarmi in maniera efficace e rispettosa. Quando un lavoratore mi racconta qualcosa di personale, come tutor non posso essere superficiale perché se ne potrebbe risentire, e non posso nemmeno andare troppo a fondo per non sconfinare dal mio ruolo. Per quanto riguarda l'attività pratica serve flessibilità: io inizio proponendo il mio metodo di lavoro, ma non è detto che questo vada bene per tutti: con l'osservazione sul campo e il confronto si può trovare il metodo di esecuzione più adatto ad ogni lavoratore. Dal modo in cui mi approccio deriva la fiducia che la persona

nutrirà nei miei confronti. Il tutor deve essere un punto di riferimento a cui poter parlare anche di eventuali problemi nell'attività o con i colleghi. Ricevendo queste informazioni, di nuovo, mi impegno a intervenire come credo meglio, poiché è mia responsabilità cercare in tutti i modi di mantenere l'ambiente di lavoro piacevole, oltre a salvaguardare il servizio per il cliente. In tal senso, ho fatto già esperienza negli anni scorsi e il corso di Consolida ha confermato le mie tesi personali, in particolare sul fatto di avere il coraggio di intervenire quando ci si rende conto che le cose non vanno bene. Anni fa lavoravo in una ditta e la responsabile si stava dimostrando molto severa, a mio parere, con una signora: le parlava freddamente, riprendendola per il modo in cui svolgeva i suoi compiti. La signora aveva già cominciato a cercare un'altra occupazione e mancava sempre più spesso. Decisi quindi di affrontare la responsabile, dicendole che non mi sembrava il caso che continuasse a trattarla in quel modo, perché così la situazione non si sarebbe risolta, anzi, sarebbe solo peggiorata. Si era un po' offesa, ma al rientro della signora si comportò in maniera normale, non aggressiva, e la lavoratrice non si licenziò. Ho capito quindi che tante volte è un errore non intervenire e non far notare le cose, ovviamente con i modi appropriati. Sicuramente questa competenza si allena anche a casa propria, in fondo si tratta sempre di un gruppo di persone con cui cercare di vivere serenamente.

b. L'esercizio a cura di Alessia Franch

Possiamo affermare che l'assunzione di responsabilità, autoefficacia, autostima e capacità di soluzione di problemi siano legate fra loro e che facciano parte del processo di empowerment. Ognuno di noi ha bisogno, nei contesti di vita e di lavoro, di sentire sicurezza e questo anche esercitando un controllo sugli eventi della propria vita lavorativa. L'influenza che esercitiamo sugli eventi ha a che fare con la loro prevedibilità e con la preparazione della persona ad affrontarli.

Quest'ultima ha a che fare con lo sviluppo di capacità e atteggiamenti funzionali a un miglior fronteggiamento delle difficoltà. L'autoefficacia dunque è la percezione di sentirsi capaci di raggiungere i propri scopi nella vita sia a livello individuale che sociale correndo anche il rischio di sbagliare.



L'autoefficacia favorisce:

- l'autostima nei suoi diversi aspetti;
- la capacità di autoregolazione;
- la convinzione nelle proprie capacità di organizzare e realizzare il corso di azioni necessario a gestire adeguatamente le situazioni che si incontreranno in modo da raggiungere i risultati prefissati;
- la capacità di pensare, sentire, trovare delle fonti di motivazione personali e agire;
- la capacità di tollerare la frustrazione, il senso di insuccesso e il fallimento.

L'autoefficacia implica:

- l'acquisizione di strumenti cognitivi, comportamentali e di autoregolazione idonei a progettare ed eseguire la sequenza di azioni appropriate per la gestione delle diverse situazioni;
- il superamento di ostacoli per cui è necessaria la perseveranza nell'impegno;
- la capacità di osservazione di modelli che costituiscono un esempio al quale ispirarsi. Attraverso il comportamento e l'espressione verbale dei propri pensieri ed atteggiamenti (determinazione), vengono trasmesse conoscenze, abilità e strategie utili per rispondere adeguatamente alle richieste dell'ambiente e dell'altro.

L'autoefficacia si concretizza in queste fasi:

- coping efficace;
- successo;
- gioia, piacere, soddisfazione;
- aumento dell'autostima;
- aumento della motivazione;
- aumento dell'autoefficacia.

Come esercitarsi

Quando ti trovi in una situazione di vita o di lavoro difficile prova a rispondere su un foglio a queste sollecitazioni:

- cerco di pormi un obiettivo chiaro che risponda a queste domande:
 - “è realistico? È una sfida raggiungibile?”
 - “ho dei modelli positivi a cui ispirarmi?”
- parlo a me stesso come fossi il mio “allenatore”;
- dedico al raggiungimento di questo obiettivo energie, sforzi e tempo con costanza.

4. IL PUNTO DI VISTA DELLA RETE

a. La testimonianza di
Iris Zanini, Centro Salute mentale
dell'Azienda provinciale per i
servizi sanitari

Cosa pensa delle competenze individuate come prioritarie dai tutor?

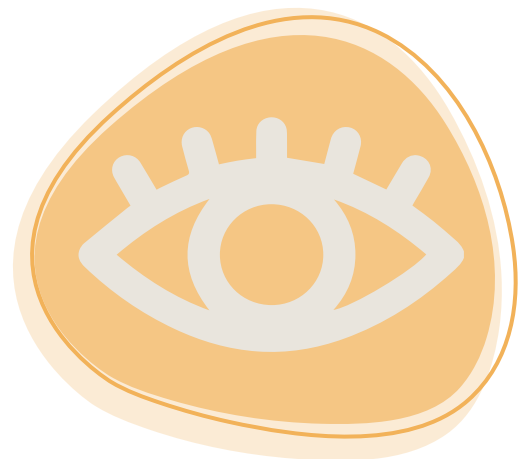
Innanzitutto ho letto le testimonianze dei tutor riportate nelle pagine precedenti con attenzione particolare e con l'intento di imparare da loro, perché sono le persone che si trovano in prima linea. Nel mio servizio e in quello di altri colleghi in un certo senso si fa "teoria", i tutor sono la pratica, la sostanza. Delle cinque competenze che hanno individuato come prioritarie, credo che l'ascolto attivo sia la prima in assoluto da mettere in pratica: ascoltare l'altro e non solo "sentire".

Chi ci ha creato, ci ha dato due orecchie e una bocca, ciò vuole dire che ascoltare è più prezioso del parlare. Purtroppo questa consapevolezza ultimamente si è un po' persa. L'ascolto attivo è una capacità che qualsiasi lavoratore dovrebbe avere e dovrebbe mettere in pratica quotidianamente.

Ascoltare l'altro per capire qual è la sua opinione, e non tanto per avere gli elementi per ribattere, ma per comprendere.

Oltre all'ascolto attivo quale altra competenza l'ha colpita?

L'altro elemento che mi è sembrato molto pertinente soprattutto parlando di lavoro è l'assunzione di responsabilità, responsabilità che è nei confronti del datore di lavoro, dei colleghi, dei superiori e dei sottoposti, dei clienti. Poi anche sapere gestire i conflitti che sono assolutamente normali in un contesto di lavoro, anzi possono essere anche utili se vengono gestiti in modo positivo. E se partiamo dall'ascolto attivo, va da sé che il conflitto è positivo perché si cerca una mediazione.



E dell'obiettività dell'osservazione cosa pensa?

È un tema molto interessante: mi è capitato più volte di sentire un datore di lavoro o comunque qualcuno che ha il potere di decidere se assumere o no una persona, esprimersi in termini di simpatia/antipatia e prendere le decisioni di conseguenza. E questo non va bene. Mi è piaciuto leggere il passaggio del tutor che dice che si estranea un attimo, che fa meditazione, per poi arrivare a una valutazione. Certo questo non è sempre possibile, in ogni caso mi ha fatto molto riflettere e mi sono chiesta se anch'io sono sempre obiettiva quando sono chiamata a decidere, a fare valutazioni. Bisognerebbe sempre cercare di esserlo quando si riportano le cose, quando si descrive una persona.

C'è infine la conciliazione dei tempi

Credo che questa si possa allargare e intendere come rispetto dell'altro, che va dato a tutti. Certo qui parliamo di un contesto particolare: si fa inserimento di persone svantaggiate, ma nel contempo la pressione è forte perché l'impresa deve stare sul mercato. I clienti, anche quando si tratta di enti o organizzazioni "comprehensive" rispetto alla mission delle cooperative di tipo b, poi vogliono che il servizio che hanno commissionato sia fatto e fatto bene. Questa competenza richiede di conoscere il lavoratore, e questo dovrebbe valere in tutti i contesti lavorativi non solo nelle cooperative di tipo b. Se si spendesse del tempo per conoscere e capire l'altro attraverso l'ascolto attivo ma anche osservandolo, magari si scoprirebbe che una certa mansione non è adatta a lui, mentre altre magari gli sono più congeniali e lo rendono più capace ed efficiente.

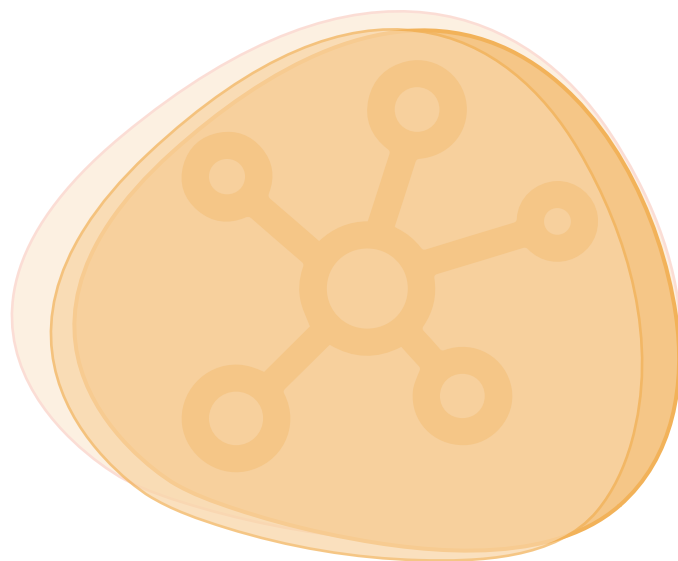
Quanto rilevano, se rilevano, queste competenze nelle vostre scelte rispetto all'utenza di cui vi occupate?

Quando noi inviamo le persone dobbiamo avere consapevolezza di dove le stiamo inviando, quale è il contesto dove vogliamo inserire la persona, anche nell'ambito dello stesso settore produttivo. Penso ad esempio alle pulizie: è diverso se le mando in una cooperativa che fa pulizie per uffici o condomini o invece, all'interno dell'azienda sanitaria; io so che in quest'ultimo contesto gli standard e le richieste sono molto più elevate. Non possiamo mandare le persone a fare colloqui così tanto per fare, a meno che l'obiettivo non sia proprio quello di esercitarsi nei colloqui, per gestire l'ansia, per imparare a presentarsi.

Se l'obiettivo è invece il collocamento in un contesto in cui la persona stia bene e rimanga, dobbiamo prima fare una scrematura. Scrematura che il mio servizio riesce a fare, e non sempre e dovunque è così, perché da anni ha investito in questo ambito, dedicando persone, formandole e dando loro il tempo.

Oltre al contesto produttivo e alla finalità dell'invio, nelle scelte di invio dell'utenza, rilevano anche le competenze specifiche che ha il personale che segue le persone fragili, e nella fattispecie quelle dei tutor?

Negli incontri i responsabili sociali mi prospettano quali sono le caratteristiche di ogni cantiere, quindi delle persone che ci lavorano, tra cui i tutor. Certo io parto da una situazione avvantaggiata perché ho una conoscenza approfondita costruita in una logica di reciprocità con i responsabili sociali. Nelle scelte di invio contano l'attività, l'orario, ma anche il clima all'interno del gruppo di lavoro in cui la persona verrebbe inserita. Quindi è importante sapere che persone ci sono che accolgono, e sicuramente tra queste è il tutor che fa la differenza. È il tutor che insegna il lavoro alla persona ma anche tiene insieme il gruppo, detta i tempi, dà le indicazioni, ti ascolta e poi riporta con obiettività. La maggior parte degli incontri noi li facciamo con il responsabile sociale che deve avere dei tutor che lo informano con obiettività.



5. IL PERCORSO FORMATIVO EDIZIONI 2021

L'edizione 2021 del corso di formazione base per Tutor dell'inserimento lavorativo in cooperative sociali di tipo B è stata organizzata da Consolida nel periodo febbraio - aprile, per una durata complessiva di 40 ore. È stata coordinata da Elisa Vialardi di Consolida - Area Lavoro e vi hanno partecipato 17 Tutor provenienti da 10 cooperative di tipo B, di cui 2 non socie.

I tutor

Svetlana Tarna	ANTROPOS
Debora Tabarelli	ANTROPOS
Erika Ganarin	FORCHETTA E RASTRELLO
Matteo Grazzi	IL GABBIANO
Chifan Cristinel	IL GABBIANO
Azzurra Pignataro	GARDA 2015
Attilio Lutterotti	GARDA 2015
Tiziana Bugna	INCONTRA
Francesca Grisenti	LA SFERA
Luca Trombetta	LA SFERA
Caterina Rinaldi	LAVORO

Adeline Gjonj	LAVORO
Nicola Pedretti	LAVORO
Samantha De Boni	RELÈ
Viviana Micheletti	SMART
Milena Merler	SMART
Jessica Ferrari	LE COSTE

Formatori di riferimento

- **Alessia Franch:** psicologa, psicoterapeuta, svolge attività di supervisione di gruppi nell'ambito della cooperazione sociale. Formatrice al corso di counselling organizzato dall'IACP (Istituto Approccio Centrato Sulla Persona) di Roma.

Altri formatori

- **Eleonora Armani** (Centro per l'impiego Trento)
- **Alessandro Bezzi** (Chindet)
- **Anna Borzaga** (Le Coste)
- **Carlo Borzaga** (Euricse)
- **Silvano Deavi** (Alpi)
- **Giusi Valenti** (Consolida)
- **Luisa Wairether** (Il Lavoro)
- **Iris Zanini** (Centro Salute mentale Azienda sanitaria)



Gli altri volumi della serie Tutor Book

1. Tutor Book vol. I - Storia, ruolo e formazione dei tutor dell'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali trentine di tipo B. 2016
2. Tutor Book vol. II - Storia, ruolo e formazione dei tutor dell'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali trentine di tipo B. Marzo 2019
3. Tutor Book vol. III - Strumenti per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità e con svantaggio promossi dall'Agenzia del Lavoro. Novembre 2019
4. Tutor Book vol. IV - Fare rete per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Le testimonianze dei servizi territoriali. Novembre 2020

Tutti i volumi sono scaricabili sul sito www.consolida.it



ConSotiBa
CONSORZIO
COOPERATIVE
SOCIALI
TARENTINE

Via Rienza, 10 - Trento
0461 235723
consolida@consolida.it
www.consolida.it