

Rossana Di Renzo

Aver cura della tutorship in sanità



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno V, numero 1, Luglio 2014

**Luca della Robbia, *La Dialettica*,
1437-39, bassorilievo del campanile di Giotto, Firenze
(originale nel Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore)**

La realizzazione delle formelle che troviamo nell'apparato decorativo del campanile di Giotto è stata un lavoro di *equipe*. Pare che i disegni preparatori siano stati eseguiti dallo stesso Giotto, poi intervenne Andrea Pisano che si avvalse di alcuni valenti aiuti (diventati poi abbastanza noti); da ultimo fu incaricato Luca della Robbia. La formella adottata per la copertina di questo numero di *Dialoghi* è una delle cinque realizzate dallo scultore, ceramista ed orafo fiorentino: vi sono ritratti Platone ed Aristotele impegnati in una discussione che pare assai più vivace ed appassionata di quella (un po' troppo cerebrale) della *Scuola di Atene*. Il bassorilievo evoca, come previsto dal programma iconografico, una delle arti del Trivio: la Dialettica (o la Filosofia, secondo il sistema scolastico)

Se si consulta il dizionario dell'Abbagnano si legge, in apertura della voce Dialettica: "questo termine, che deriva il suo nome dal dialogo, non è stato adoperato nella storia della filosofia in un significato univoco" L'immagine della formella è dunque appropriata (come altre opere d'arte scelte per le precedenti copertine) per evocare il dialogo, e dunque il valore ispiratore della nostra rivista.

Mancanza di un significato univoco del termine. Platone ed Aristotele - spiega Abbagnano - usano due accezioni diverse del termine dialettica; Cicerone (che segue in questo campo il pensiero degli Stoici) dice che la dialettica è "l'arte che insegna [...] a chiarire una cosa oscura con una interpretazione, a scorgere prima, poi a distinguere ciò che è ambiguo e da ultimo ad ottenere una regola con la quale si giudica il vero ed il falso". Gli fa eco Agostino che scrive: "la dialettica è la disciplina delle discipline; insegna ad insegnare, insegna ad apprendere". Dunque i due filosofi che vediamo nella formella, mentre discutono insegnano e apprendono o, meglio, insegnano ad insegnare ed apprendono ad apprendere! Credo sia questa l'interpretazione più nobile da dare al bassorilievo, anziché leggervi (come pure può sembrare) lo scontro tra due prime donne.

Nel pensiero stoico la Dialettica è strettamente connessa alla Retorica, intesa come arte del discorso; per questo le due discipline, assieme con la Grammatica, compongono quadro delle arti del Trivio. Tuttavia delle tre la Dialettica è quella che occupa il posto più alto.

Cosa rimane oggi di tale nobile programma educativo? Sembra che a tutti gli effetti il posto d'onore sia stato usurpato dalla retorica, anche quella che viene impiegata per giustificare piani e progetti senza costrutto. Si è imposta l'idea di Schopenhauer sulla c.d. dialettica eristica, la dialettica di battaglia, l'arte di avere comunque ragione. È il rapporto tra dialettica e uso del potere che costituisce oggi un punto centrale di riflessione. Parlando di cultura aziendale, si utilizza talvolta l'espressione "dialettica dei valori", per indicare come nelle organizzazioni esistano e si scontrino *frame* valoriali differenti che per produrre cambiamento avrebbero bisogno di incontrarsi produttivamente tra loro. L'espressione è utile per sottolineare la funzione produttiva del conflitto. Va tuttavia utilizzata con una certa cautela poiché - assunta come formula generale - c'è il rischio che diventi anch'essa vuota retorica.

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci

Direttore Responsabile: Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Mauro Bini, Rossana Di Renzo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Ornella Scandella, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo.

Si ringraziano per le testimonianze: **Chiara Bisconti**, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore delegato di Inaz; **Cinzia Sasso**, Giornalista de "la Repubblica"; **Laura Viganò**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell'Università degli Studi di Bergamo.

Il bassorilievo di Luca Della Robbia in copertina è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

AVER CURA DELLA TUTORSHIP IN SANITÀ

di Rossana Di Renzo

*Tra vent'anni sarai più infastidito dalle cose che non hai fatto
che non da quelle che hai fatto.
Perciò molla gli ormeggi, esci dal porto sicuro
e lascia che il vento gonfi le tue vele.
Esplora. Sogna. Scopri.*

Mark Twain

Le organizzazioni sempre più pongono attenzione alla funzione tutoriale in quanto i tutor sono facilitatori che veicolano saperi, valori, cultura professionale e aziendale con modalità e strumenti che sviluppano apprendimento.

Per comprendere le ragioni e le condizioni di un tirocinio efficace ai fini dell'apprendimento, in questo articolo intrecceremo dimensioni organizzative, funzioni tutoriali, narrazioni di esperienze di tirocinio e tematiche che l'organizzazione affronta e riflette per migliorare i percorsi di tirocinio. Nell'Azienda USL di Bologna sono presenti due modalità della formazione professionale: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro. Approfondiremo la riflessione sulla formazione al lavoro, con la sua componente professionalizzante. Evidenzieremo l'importanza di organizzare e presidiare tutte le dimensioni della struttura organizzativa della tutorship e della funzione tutoriale agita. Daremo spazio alle esperienze narrate dai tirocinanti. Ed infine tratteremo il tema della responsabilità, del rischio e del potenziale errore che in sanità rappresenta un problema dibattuto e su cui si interviene con modalità di prevenzione o azioni di miglioramento.

1. Formazione e tutorship nel contesto sanitario

1.1 L'importanza della formazione professionalizzante

Il possesso da parte degli operatori di adeguate competenze è fattore necessario dell'efficienza di qualsiasi organizzazione. Dal livello e dalla qualità di tali competenze dipende la loro efficacia, la capacità di realizzare obiettivi comuni, fornendo un prodotto o servizio che soddisfi bisogni e aspettative.

Le competenze professionali sono il risultato di processi di apprendimento complessi. La formazione è l'attività che promuove, propone e facilita apprendimento.

L'apprendimento degli elementi teorico scientifici alla base di ogni professione avviene attraverso i percorsi formativi istituzionali: la scuola, l'università. L'apprendimento delle tecniche e dei comportamenti operativi avviene per via sperimentale, attraverso l'esperienza pratica, all'interno dei processi operativi concreti in un preciso contesto. La connessione tra quel che si sa e quel che si fa – cioè il livello più elevato dell'apprendimento complesso – avviene attraverso la riflessione. Il trasferimento dei saperi nelle pratiche quotidiane avviene mediante l'esperienza.

1.2 Le specificità del sistema socio-sanitario¹

L'esigenza di promuovere e sviluppare le competenze degli operatori è particolarmente importante nel mondo della sanità, per alcune sue caratteristiche che vale la pena di richiamare.

- Le aziende sanitarie forniscono un servizio che gli utenti, in quanto cittadini, considerano un diritto, sancito nel nostro paese dalla Carta costituzionale.
- La qualità del Servizio sanitario impatta fortemente sul benessere individuale e collettivo, e sull'atteggiamento della popolazione, dell'intera società, nei confronti delle Istituzioni (lo Stato, le Regioni, gli Enti locali e naturalmente la Aziende sanitarie) impegnate a garantirlo.
- Le prestazioni erogate spaziano in campi molto diversificati (dalla prevenzione alle terapie, dalla assistenza alla tutela della salute pubblica), articolati in varie specializzazioni tutte di elevata complessità dal punto di vista delle competenze scientifiche, culturali, relazionali e operative richieste agli operatori.
- Le conoscenze scientifiche e le metodiche operative nei vari campi dell'assistenza e della salute sono, da molti decenni ormai, oggetto di continua e rapida evoluzione, evidenziando l'esigenza, per gli operatori, di una più approfondita preparazione iniziale, ma anche di un aggiornamento professionale costante e incessante, secondo la logica della formazione continua.
- Le competenze professionali nelle professioni sanitarie comportano una connessione elevata tra i saperi e le pratiche, a tutti i livelli. Nessun compito, anche il più apparentemente esecutivo, può essere svolto efficacemente senza solidi riferimenti teorici (scientifici, culturali, organizzativi). Le responsabilità di più alto livello scientifico si manifestano anche attraverso l'esercizio di una parte pratica, applicativa. In ambito assistenziale e sanitario il saper fare è, soprattutto, un aspetto necessario della competenza.
- Il carattere sperimentale delle discipline assistenziali e sanitarie comporta che i due aspetti della competenza – quello teorico, quello tecnico-pratico – siano tra loro strettamente connessi in un rapporto circolare e ricorsivo: si apprendono le pratiche a partire dalle teorie, dai saperi; si sviluppano le teorie, i saperi, anche grazie all'osservazione e all'esercizio delle tecniche, delle pratiche.
- Nei contesti di cura apprendere un mestiere non vuole dire imparare a “fare”, ma “a fare bene”, a svolgere il proprio lavoro con maestria, sensibilità, sapienza manuale e intelligenza riflessiva: fare del proprio mestiere “un'arte” (Sennett, 2008).

¹ Di Renzo, Bellamio (2009).

2. La formazione al lavoro e sul lavoro

La nostra Azienda – USL di Bologna – per affrontare la complessità gestionale e formativa ha sviluppato e individuato la funzione di tutorship per accompagnare e sostenere i percorsi della formazione al lavoro e sul lavoro.

2.1 La *formazione sul lavoro* si rivolge a lavoratori e professionisti che già operano all'interno dei servizi dell'azienda. Ha una duplice finalità: assicurare che ogni operatore che entra in una certa posizione abbia il sicuro possesso delle competenze per esercitarla; e assicurare la corrispondenza tra lo sviluppo di conoscenze scientifiche, tecniche operative e processi organizzativi da un lato, le competenze dei lavoratori e dei professionisti dall'altro².

2.2 La *formazione al lavoro*, è intesa come formazione professionalizzante impartita ai tirocinanti prima dell'ingresso nel mondo del lavoro (o in una professione), a persone, per lo più giovani, destinati a entrarvi successivamente.

In ambito sanitario la cura della competenza professionale degli operatori ha una lunga tradizione, soprattutto per quanto riguarda la combinazione della formazione teorica e della formazione pratica esperienziale. Quest'ultima, è attuata, e si attua, mediante periodi di affiancamento tra un principiante e un professionista esperto, durante il quale il tirocinante apprende le tecniche e i comportamenti costitutivi di una determinata professionalità attraverso l'osservazione, l'imitazione e la sperimentazione. L'apprendimento del tirocinante è progressivo, tutelato, protetto e graduale: questo è il tirocinio.

La nostra Azienda per i tirocini curriculari è impegnata su due versanti principali:

- In quanto *sede di tirocinio* per i *Corsi di Laurea delle discipline sanitarie e socio-educative*, vi si svolgono i tirocini – previsti dagli ordinamenti universitari e dal piano di studi di ogni Facoltà - degli studenti dei corsi di laurea/laurea specialistica, dei master,

² La formazione sul lavoro si articola in diversi tipi di intervento formativo:

- 1) Formazione per l'aggiornamento professionale.
Per percorsi formativi complessi è prevista la presenza di un tutor d'aula; per le esercitazioni pratiche è previsto un tutor on work.
- 2) Formazione on line.
Sempre più le aziende fanno ricorso alla formazione a distanza ed utilizzano il tutor di rete (e-tutor) esperto di processi educativi e di tecnologie telematiche. La funzione tutoriale in questo caso è a sostegno della motivazione, della comunicazione didattica, del consolidamento dell'apprendimento (Scandella, 1995).
- 3) Formazione neo assunti.
Nella formazione sul lavoro rientra anzitutto la formazione dei neo assunti, attraverso un percorso guidato da un tutor per la formazione sul campo, il *Tutor on work*.
- 4) Formazione neo inseriti.
Altre iniziative di formazione riguardano la mobilità del personale, cioè il passaggio dalle funzioni svolte ad altre che esigono competenze diverse. Spesso si tratta di acquisire competenze complesse, con percorsi lunghi e articolati, che comprendono consistenti periodi di tirocinio in campo. In questi casi la *tutorship on work* diventa decisiva.
- 5) Autoformazione.
Formazione sul lavoro è anche l'autoformazione. Una iniziativa che facilita e riconosce l'autoformazione mediante l'utilizzo consapevole e monitorato della letteratura scientifica è il programma "Scire litteras": esso prevede una forma di tutorship e la figura *Tutor di Scire Litteras* per guidare, monitorare e valutare gli esiti di autoapprendimento.
- 6) Formazione in progetti internazionali.
Negli ultimi anni con lo sviluppo dei tirocini Erasmus e Progetti europei la funzione tutoriale è diventata strategica. Il tutor oltre avere buone competenze pedagogiche, relazionali ed organizzative deve possedere competenze linguistiche e tecnologiche telematiche.

- delle specializzazioni. Per ogni percorso è nominato un Referente aziendale³; in ogni UO e Servizio operano i *Tutor di tirocinio*.
- In quanto *sede formativa*⁴, svolge al suo interno la parte specifica per l'acquisizione di una professionalità tra cui le competenze tecno-pratica del curriculum formativo. L'attività svolta nelle sedi formative, si articola in attività di vera e propria docenza attraverso la didattica frontale, laboratori e attività in piccolo gruppo di simulazioni ed infine il tirocinio progettato, organizzato per ogni studente.

3. La tutorship

Per accogliere ed accompagnare i tirocinanti e favorire gli apprendimenti si è ritenuto opportuno organizzare e programmare percorsi di tirocinio secondo logiche che incrociano l'intenzionalità di chi insegna e di chi apprende.

Il termine tutorship (Di Renzo, Bellamio, 2009) nella nostra azienda, nel tempo, ha assunto due diversi significati.

- A) Tutorship come *sistema tutoriale*: l'insieme sistemicamente collegato delle strutture, dei processi e delle attività che sostiene soggetti in apprendimento durante le attività pratiche e il tirocinio, e favorisce l'acquisizione delle competenze previste come obiettivo del loro percorso formativo.
- B) Tutorship come *funzione tutoriale*: l'attività intenzionale e programmata mediante la quale un soggetto (un professionista) esperto in una professione, un'arte, una tecnica, si prende cura di un principiante (di un meno esperto) inserito in un percorso formativo sul campo, e lo guida verso l'apprendimento di capacità e competenze previsto come esito di tale percorso o di una parte di esso.

3.1 Il sistema tutoriale

Per realizzare un sistema di tutorship efficace, occorre presidiare tutte le dimensioni organizzative del tirocinio che si esplicitano:

- a. La dimensione *istituzionale*, che riguarda il rapporto con gli Enti locali di governo della Sanità e con le Istituzioni formative circa le modalità di svolgimento di una parte dell'attività formativa presso l'azienda. In questa ottica, il *servizio* che l'azienda fornisce agli enti committenti è regolato da accordi, norme e procedure preliminarmente definite e formalizzate.
- b. La dimensione *gestionale e organizzativa*, sottosistema interno alla azienda e da esso definito, che stabilisce le modalità di svolgimento, coordinamento e controllo del servizio

³ Il referente aziendale di tirocinio è un professionista dell'Azienda USL che, oltre a svolgere l'attività che gli compete per ruolo e professione, segue lo studente nel periodo del tirocinio. La funzione formativa del tutor si esplica nel facilitare l'apprendimento di modelli di azioni e di prestazioni professionali predisponendo un contesto dove possono realizzarsi esperienze per la comprensione del ruolo professionale svolto in una organizzazione. Durante il tirocinio il tutor manterrà rapporti con l'Istituzione formativa per attivare momenti di riflessione e di verifica affinché il percorso formativo sia coerente ed integrato.

⁴ L'Università, a seguito di apposita convenzione con l'Azienda, affida la responsabilità a svolgere al suo interno la parte teorica disciplinare specifica e tecnico-pratica del curriculum formativo. L'Azienda, in quanto Sede formativa del Corso di Laurea in Infermieristica, articola in docenze i contenuti e i comportamenti professionali di ruolo. La didattica, i laboratori e il tirocinio sono affidati ai Tutor coordinatori didattici. La responsabilità della sede formativa è affidata al Direttore delle attività didattiche. Sia i Tutor, sia il Direttore sono professionisti dell'Azienda.

di tutorship prestato al committente. In questa seconda ottica, la tutorship è l'*organizzazione* dei ruoli, delle funzioni e delle responsabilità che tra loro coordinate garantiscano il raggiungimento degli scopi e delle finalità concordate con il committente. La dimensione gestionale e organizzativa è governata dal Servizio formazione, dalla rete dei referenti aziendali, dai tutor sul campo, nel quadro degli accordi pattuiti con le istituzioni formative, coinvolgendo i servizi. Il processo operativo ha *due output*: la programmazione logistica e didattica della formazione in campo, e la predisposizione delle condizioni organizzative, tecniche e amministrative per inserire i tirocinanti e fornire loro la tutorship.

- c. La dimensione *formativa*, sottosistema anch'esso interno all'azienda, composto da coloro che assumono direttamente in carico i soggetti in formazione per garantire il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento, realizzando i percorsi didattici e valutandone gli esiti. La dimensione formativa è governata dai tutor.
- d. La dimensione *valutativa* si sviluppa su tre versanti: la valutazione durante tutto il percorso formativo di ogni tirocinante; la valutazione finale che porta alla certificazione della formazione ricevuta; la valutazione di gradimento da parte del tirocinante relativo al funzionamento, all'efficacia e al miglioramento del sistema tutoriale. Essa dà luogo a processi di monitoraggio, verifica, valutazione e certificazione, che costituisce il sistema di *feedback* della tutorship.

La coerente connessione di questi sottosistemi (e quindi tra i loro attori) è indispensabile perché la tutorship si riveli efficace: raggiunga cioè le sue finalità e i suoi obiettivi.

3.2 La funzione tutoriale

Al sistema tutorship nella nostra azienda partecipa una pluralità di soggetti. Ma solo alcuni di essi - i tutor - assumono la funzione tutoriale.

Per i tutor, la funzione tutoriale è assunta come una componente della professionalità, svolta integrando con le normali competenze professionali altre competenze di carattere più propriamente pedagogico.

La funzione tutoriale è presente e diffusa, come rete trasversale matricialmente collegata con il servizio formazione, in quasi tutti i dipartimenti/servizi. È in costante contatto con i suoi committenti interni ed esterni: rappresenta quindi un importante canale di connessione, di confronto e di scambio tra il mondo della teoria e dei saperi, e i mondi della esperienza e delle pratiche. Utilizza il *know how*, l'insieme delle competenze agite, della struttura professionale in cui si svolge. La funzione tutoriale diventa agente di un formidabile, ancorché talora latente, processo di apprendimento diffuso anche verso l'interno, nella logica della *learning organization*, dell'apprendimento organizzativo.

Finalità e obiettivi della funzione tutoriale derivano dalla combinazione di bisogni, interessi, desideri dei tre attori del triangolo formativo di cui costituisce uno dei vertici: la committenza; i tirocinanti; i tutor stessi come formatori, portatori di una intenzionalità educativa espressione della cultura aziendale e di quella professionale. Svolgere la funzione tutoriale rappresenta una assunzione di responsabilità che arricchisce personalità e professionalità del tutor, e ha evidenti ricadute sulla cultura dei loro contesti operativi.

3.3 Il tutor e le sue competenze

Il tutor è un professionista dell'Azienda USL che, oltre a svolgere sul proprio luogo di lavoro l'attività che gli compete per ruolo e professione, segue una/uno studente durante il periodo di tirocinio nel contesto dell'U.O. a cui il tutor appartiene.

La tutorship è una funzione di prima linea: il tutor rappresenta l'azienda, e si pone come paradigma della figura professionale, come modello degli atteggiamenti e comportamenti a cui il soggetto in apprendimento pensa di doversi conformare. La tutorship è un rapporto interpersonale che attribuisce significati a una esperienza che chi apprende considera comunque importante per la sua vita. Lo sarà veramente solo se la tutorship viene esercitata con consapevolezza e competenza, in modo intenzionalmente mirato al raggiungimento di ben chiare finalità e di obiettivi precisi.

RESPONSABILITÀ	COMPITI E ATTIVITÀ
Elaborare un piano di tirocinio, traducendo gli obiettivi formativi individuati dall'Università/Istituzione Formativa, in attività significative.	Contribuisce alla formulazione degli obiettivi e alla loro traduzione in un piano (tempi/modi) di attività; Traduce gli obiettivi formativi in un programma di attività.
Predisporre un contesto dove possono realizzarsi esperienze stimolanti per la comprensione del ruolo professionale svolto in una organizzazione.	Accoglie il tirocinante e lo presenta ai colleghi, all'organizzazione e lo inserisce al suo interno; Illustra e condivide con il tirocinante gli obiettivi e il programma del tirocinio; coglie i bisogni, gli interessi e i desideri; Coinvolge in modo attivo, il tirocinante, per personalizzare il tirocinio attraverso un contratto formativo negoziato.
Facilitare il rapporto del tirocinante con l'organizzazione rendendo espliciti diritti e doveri connessi allo status attuale.	Esplicita (dichiara) le regole di comportamento, i diritti, i doveri, le modalità di documentazione.
Creare progressivamente situazioni concrete in cui fare sperimentare al tirocinante le proprie abilità e guidarlo all'osservazione di ciò che avviene nel servizio.	Guida il tirocinante all'osservazione di ciò che avviene durante le attività del Servizio; Individua situazioni concrete di progressivo coinvolgimento, coerenti con gli obiettivi concordati; Organizza eventuali affiancamenti con altre figure professionali.
Esplicitare i modelli teorici sottostanti all'intervento professionale.	Evidenzia i riferimenti teorici e scientifici collegati alle azioni e ai comportamenti professionali; Spiega ciò che egli stesso fa, e il come e perché di tali azioni e comportamenti.
Favorire spazi di riflessione per consentire al tirocinante una rielaborazione personale dell'esperienza svolta.	Stimola lo studente alla costruzione di un progetto personale, alla verifica della motivazione, alla curiosità per la ricerca di nuovi significati; Dialoga , si rende disponibile, secondo modalità di rapporto fiducioso e motivante.

Verificare in itinere gli apprendimenti procedendo a integrazioni, aggiustamenti o correzioni del percorso progettato.	Attiva durante e al termine del percorso momenti di valutazione e autovalutazione degli apprendimenti.
Concorrere al processo di valutazione degli apprendimenti con il Referente della sede formativa.	Provvede , insieme a tutti coloro che hanno affiancato il tirocinante, alla valutazione finale dei risultati del percorso, coinvolgendo se necessario l'interessato.
Verificare e completare la documentazione del tirocinio.	Controlla le presenze e trasmettere i dati a chi deve rilasciare certificazioni e al termine del tirocinio; archiviare la documentazione di ogni studente.

Tabella 1: Le responsabilità, i compiti e le attività del tutor

La funzione tutoriale valorizza, del tutor, le competenze professionali, quelle umane e relazionali, oltre a quelle di tipo concettuale e metodologico⁵.

Il tutor deve possedere anzitutto conoscenze approfondite nel proprio campo professionale e della struttura organizzativa in cui opera. Deve manifestare capacità organizzative individuali e in relazione con le strutture, capacità di progettazione e di negoziazione, e determinazione nel perseguire i suoi scopi (*achievement*).

Alle capacità empatiche intrinseche alla propria professionalità, il tutor deve aggiungere quelle di comunicazione, ascolto, comprensione delle aspettative, desideri e atteggiamenti del soggetto che gli viene affidato; importante sarà possedere, anche, capacità critiche di analisi e valutazione su di sé, sul proprio lavoro, sulla singola situazione.

La funzione tutoriale richiede poi competenze anche in campo psicopedagogico e sulle metodologie della formazione. Competenze che differiscono da quelle del docente classico, soprattutto perché la tutorship si esercita sul campo: dove rimane il rapporto diretto tra tutor e principiante, ma dove l'oggetto di attenzione (di osservazione, di riflessione) è l'attività operativa quotidiana in cui entrano prepotentemente come protagonisti gli utenti del servizio. Aspetto importante è quello della responsabilità verso il tirocinante, pazienti, organizzazione. Il professionista in questo caso assume nuove responsabilità oltre quella del proprio mandato professionale.

In quanto pratica formativa, la tutorship è centrata su due fuochi: uno è il soggetto in apprendimento, l'altro la situazione reale con cui metterlo in relazione critica e riflessiva. Possiede le caratteristiche dell'incontro tra generazioni e contribuisce ad arricchirle entrambe: chi trasmette saperi e pratiche, chi le apprende.

Ma così facendo non ci si limita a insegnare: così si educa. Il tutor è dunque un professionista esperto, riflessivo, empatico, che agisce come educatore.

⁵ L'esercizio della funzione tutoriale comporta un arricchimento della professionalità del tutor. Ai tutor e alla rete della tutorship sono offerte, dall'UOC Formazione, una serie di occasioni formative: oltre al corso base per i tutor, iniziative di formazione e aggiornamento culturale, nella logica della formazione continua.

3.4 Il ciclo della funzione tutoriale

L'esercizio della funzione tutoriale prevede un ciclo di attività, comuni a tutti i tipi di Tutoring, che ne garantisce l'efficacia⁶. Si può riassumere nella seguente sequenza:

- *Definizione del mandato.* Il tutor riceve l'assegnazione di una persona da seguire e guidare in un percorso di formazione all'interno del suo luogo di lavoro. Ne analizzerà la condizione e i fabbisogni formativi, per giungere alla esplicitazione e al chiarimento degli obiettivi e dei contenuti di apprendimento;
- *Programmazione del percorso.* Il tutor, qualora non ne esista o non abbia ricevuto dalle Istituzioni formative, elabora il programma delle attività da svolgere con il tirocinante affinché siano raggiunti gli obiettivi. Organizza il percorso scandendone tempi e orari, prendendo eventuali accordi con colleghi e responsabili;
- *Accoglienza.* Il tutor riceve il tirocinante, ne verifica il livello di motivazione e di esperienza. Ne coglie aspettative, motivazioni, obiettivi interessi desideri, li collega con obiettivi e programma del percorso. Concorda tempi, orari, metodi, diritti e doveri; se necessario e possibile, adatta il programma;
- *Gestione del percorso.* Dopo averlo ricevuto, accolto, introdotto nel reparto o nel contesto, il tutor fa in modo che il tirocinante osservi e sperimenti l'intero ciclo delle pratiche professionali previste dal programma, in modo sempre più partecipe e attivo ma in ogni caso tutelato. Lo guiderà nell'osservazione e ne solleciterà la riflessione. Attraverso il dialogo costante, chiede e fornisce feedback sulle reazioni e sui livelli di apprendimento: interviene sugli aspetti critici, professionali e personali; si offre come riferimento costante per le curiosità e i problemi del tirocinante. Effettua i collegamenti con le conoscenze teoriche precedentemente apprese. Spiega la natura dei problemi affrontati e delle soluzioni adottate. Registra e formalizza, se previsto, la documentazione del percorso formativo;
- *Monitoraggio.* A seconda della durata del tirocinio, valuta durante il percorso gli esiti del processo di apprendimento in atto. In ogni caso effettua un monitoraggio continuo degli atteggiamenti e dei comportamenti professionali; rinforza i comportamenti corretti, corregge quelli che non lo sono;
- *Valutazione.* A conclusione del percorso partecipa, secondo le modalità specifiche al percorso stesso, alla valutazione degli esiti del percorso formativo. Comunica in ogni caso la propria valutazione al tirocinante, come feedback a valenza formativa. Raccoglie, archivia o trasmette, a seconda dei casi, la documentazione a chi di dovere;
- *Congedo.* Il congedo come l'accoglienza è un rituale importante. L'esperienza si conclude ed è importante ripercorrere le tappe degli apprendimenti, soffermarsi sulle relazioni ed emozioni, capire a cosa è servito questo specifico tirocinio e il contributo che il tirocinante ha dato al servizio.

4. Vivere e narrare il tirocinio

I tirocinanti vivono e raccontano le esperienze di tirocinio, a colleghi studenti, amici, familiari e a volte in ambiti professionali come oggetto di riflessione. In questi anni, come servizio, abbiamo raccolto le loro narrazioni nei laboratori di scrittura e nei focus group⁷.

⁶ Procedura aziendale di tirocinio UNI EN ISO 9001-2008 "Attivazione, gestione e valutazione del tirocinio" U.O.C. Formazione – AUSL di Bologna

⁷ Per fare questo utilizzeremo le narrazioni tratte da lavoro di Di Renzo R., Lichtner M. (hanno coordinato la ricerca), 2010, *Rapporto di ricerca. VIVERE IL TIROCINIO. Cosa si impara, come si*

L'utilizzo della narrazione autobiografica nel tirocinio, permette di svelare e rivelare intrecci carichi di apprendimento, emozioni, valori, affetti, attese e speranze in una relazione complessa quale quella tra tirocinante, il suo tutor, l'istituzione formativa, l'organizzazione, il lavoro e la vita (Bellamio, 2002, pp. 21-24). Dalle narrazioni scaturiscono idee, indicazioni su come migliorare l'attività di tirocinio che risponda alle attese, ai bisogni, ai desideri e alle intenzioni dei tirocinanti, dei tutor, del sistema formativo, del sistema sanitario e più in generale del sistema educativo. Il tirocinante nello scrivere l'esperienza la rende raccontabile e la condivide con altri tirocinanti, inoltre, la narrazione valorizza e attribuisce valore, pesi e significato alla propria storia professionale e personale. I tirocinanti, durante i laboratori, condividono esperienze, si conoscono e si ascoltano, apprendono dalle loro storie interrogandosi sul rapporto che hanno con l'organizzazione e i suoi professionisti, con le emozioni e motivazioni nel fare il lavoro di cura. È attraverso la narrazione che le situazioni acquisiscono senso per sé e per gli altri, in quanto è attraverso l'attività del narrare che si costruiscono le categorie e i concetti che danno un nome, un significato e un ordine a ciò che viene narrato. Analizzeremo come gli studenti vivono le esperienze di tirocinio, quali sono le ragioni e le condizioni di un tirocinio efficace. Ci soffermeremo sulle modalità di apprendimento, sulle condizioni che lo favoriscono, sul contributo essenziale che i tirocini danno nella costruzione delle competenze professionali nel sistema sanità. Dalle narrazioni raccolte si verificherà la presenza o meno degli elementi che secondo il modello consolidato in azienda fanno la qualità di un'esperienza formativa; oppure gli aspetti che nella pratica assicurano la qualità dell'esperienza, con la disponibilità a scoprire o mettere in evidenza punti di vista e criticità prima non considerati, e porteranno a rivedere, modificare il modello di tirocinio. Le narrazioni ci permettono sia di verificare se le attività e la tutorship vengono svolte come previsto dal modello, sia di approfondire come vengono svolte. Le modalità concrete, infatti, dipendono dalle disposizioni soggettive del tutor e dalla relazione che si stabilisce con lo studente. Gli aspetti che emergono fanno la differenza, e decidono la qualità e anche l'eccellenza di un percorso di tirocinio.

Analizzeremo alcune narrazioni riguardanti il momento dell'accoglienza, il rapporto con il tutor e che cosa e come impara lo studente in tirocinio; per capire meglio come interagiscono, teoria e pratica, e qual è l'importanza della pratica.

4.1 L'accoglienza

Un momento importante per un buon avvio dell'esperienza e dell'incontro con l'organizzazione e i suoi professionisti è l'accoglienza.

«Ricordo che il mio primo giorno di tirocinio ero un po' preoccupata. "Preoccupata perché non sapevo che cosa mi aspettava, non sapevo se ero in grado di affrontare un peso del genere in quanto ero consapevole dell'importanza di ciò che stavo per iniziare ma non sapevo di preciso cosa voleva dire svolgere un tirocinio. Per fortuna sono stata accolta molto bene, la tutor di reparto si è dimostrata molto disponibile e attenta alle mie esigenze, preoccupandosi; lo stesso è stato per il personale di reparto, sempre disponibile ad insegnarmi e a rispondere alla miriade di domande che ponevo. All'inizio, nonostante l'accoglienza, però, è stata un po' dura affrontare le varie attività poiché si sa che le cose da imparare sono tante. Mi confortava l'idea di essere in un percorso organizzato e pensato per me e per i miei apprendimenti».

impara nei tirocini del sistema sanità. I tirocinanti valutano le esperienze di apprendimento nell'Azienda USL di Bologna (dattiloscritto).

Dalle narrazioni, un primo giorno si caratterizza con il dedicare spiegazioni e fornire informazioni dettagliate, far conoscere gli spazi e i colleghi e incontrare il proprio tutor.

L'*accoglienza* da parte del tutor, non solo sul piano professionale ma anche sul piano umano, la disponibilità a dedicare tempo, la capacità di interagire, sono importanti per mettere lo studente a proprio agio, fargli sentire che viene "considerato", che non deve sentirsi "un peso", che avrà un suo ruolo, partecipando alle attività.

È gratificante, per il tirocinante, vedere l'interesse di chi ti accoglie.

«Ottima accoglienza, il mio tutor mi ha dedicato molta attenzione. Abbiamo parlato delle precedenti esperienze di tirocinio, del mio percorso scolastico e dei miei progetti di vita e professionali; mi sono sentita accolta e capita».

Sono importanti le impressioni e le percezioni soggettive degli studenti, nel momento iniziale. Quando c'è ansia, incertezza, il tutor svolge un ruolo di rassicurazione e sostegno psicologico, che è molto apprezzato.

«Ero in divisa, in un ospedale, stavo avviandomi verso quello che ho scoperto nel tempo essere un lavoro meraviglioso. Ora che sto scrivendo il ricordo mi è più chiaro, tornano alla mente tutte le emozioni, accorgendomi mentre scrivo che il primo giorno di tirocinio non me lo sono dimenticato. Incontrare una persona che mi ha dedicato attenzione, per me è stato importante».

«Arrivo in servizio puntuale, mani sudate, come in ogni situazione nuova, sguardo attento a ricordare ogni viso dei miei potenziali "colleghi". Colleghi, che parola grossa! Mi sento d'un tratto adulta. Il colloquio con il tutor è stata per me una conferma: ero adulta».

«C'era la paura di incontrare la sofferenza e la morte, L'accoglienza è stata abbastanza calda e la tutor disponibile, ha percepito le mie difficoltà e ne abbiamo parlato».

Dalle narrazioni si delineano *due modalità* della giornata iniziale: può essere una giornata preliminare, di orientamento, di presa di contatto con lo staff, e può esserci già l'inserimento in un'attività. Le *spiegazioni* che il tutor dà sull'attività della struttura, le caratteristiche del servizio, gli aspetti organizzativi, sono una premessa essenziale. A volte le spiegazioni iniziali sono particolarmente approfondite: viene illustrata la storia del servizio o la "filosofia" del reparto. Comunque, in linea di principio, una certa "introduzione" è indispensabile, prima di inserire i tirocinanti in una attività.

«Il primo giorno di tirocinio è stato molto positivo. L'intera mattinata è stata dedicata all'accoglienza, alla conoscenza del reparto, della sua storia e organizzazione. Mi sono state fornite informazioni riguardo il regolamento del tirocinio e la sicurezza sul lavoro. Mi ha colpito favorevolmente il fatto che in quel reparto vengano dedicati tempo ed energia all'accoglienza dei tirocinanti. Mi è sembrato un inizio molto incoraggiante».

«Il primo giorno di tirocinio, dopo essermi presentata, sono stata accolta con molta disponibilità sia dai tutor della sede che dal resto del personale. Ho avuto modo di visitare la struttura accompagnata dal tutor che mi esponeva molto chiaramente ed esaurientemente tutte le attività della struttura; ho avuto modo di visitare tutti gli ambulatori, presentandomi anche ai diversi medici con i quali avrei avuto la possibilità di lavorare durante il tirocinio. Ottima l'accoglienza non solo professionale, ma anche umana. Bellissima l'impressione iniziale quando tutti gli operatori si sono presentati e resi disponibili per qualsiasi cosa».

«Prima dell'inizio del tirocinio la mia tutor mi ha convocato per un colloquio nel quale abbiamo parlato delle mie aspettative rispetto al lavorare in un servizio territoriale e delle mie motivazioni a intraprendere il tirocinio in una struttura come il CSM. La mia tutor quindi mi ha aiutato a "re-indirizzare" le mie aspettative illustrandomi il funzionamento

reale del servizio di salute mentale territoriale e il ruolo dello psicologo all'interno di esso. Quindi mi ha proposto quelle che avrebbero potuto essere le mie attività e mi ha fatto conoscere gli altri operatori del servizio. Nel mio primo giorno effettivo di tirocinio la mia tutor mi ha fatto presenziare ad un colloquio clinico di un paziente in prima visita. Questo contatto immediato con il setting clinico ha contribuito ad aumentare la mia motivazione e la mia soddisfazione per la scelta fatta».

Naturalmente non sempre le spiegazioni iniziali sono ugualmente ampie. Il tempo dedicato alle spiegazioni varia, secondo le disponibilità delle attività e delle urgenze presenti in quel momento nel servizio, ma anche secondo le esigenze effettive.

«Il mio primo giorno di tirocinio è stato fin dai primi momenti molto forte e impegnativo. Ho assistito subito a due colloqui, poi ho seguito il mio tutor nello svolgimento delle sue mansioni lavorative. Mi sono resa conto immediatamente della complessità del lavoro, ma ho ricevuto una buona accoglienza e tanta disponibilità da parte del tutor e del resto del personale a spiegarmi quello che non capivo e a rispondere alle mie domande».

«Sono stata accolta dai tutor, affiancata a uno di loro e siamo subito partiti per il giro prelievi. Tutte le informazioni utili in merito al servizio mi sono state fornite quindi durante lo svolgimento del turno».

La *visita guidata* ai reparti o settori di attività, e la conoscenza dei vari professionisti, sono la condizione per un buon inizio. Infatti questo permette allo studente di farsi una visione d'insieme e di orientarsi. La prima impressione fa capire molte cose: la quantità di cose da tenere sotto controllo, la sensazione di trovarsi in una struttura ben organizzata, con un'equipe molto competente, in un luogo ideale dove imparare.

Se da una parte è importante ricevere informazioni è anche vero che partecipare al più presto alle attività fa sentire parte integrante dell'equipe, c'è il piacere di essere subito operativi.

«Ottima accoglienza, presentazione di tutto il personale dell'unità operativa. Sono stato subito inserito nelle attività. Presa visione delle diverse diagnostiche e degli esami qui effettuati, spiegazione dei diversi esami, come e perché vengono effettuati».

Dalle narrazioni i tirocinanti segnalano l'importanza di confrontarsi e condividere il piano delle attività professionalizzanti⁸. Il piano delle attività richiede chiarificazioni, rispetto a obiettivi e modalità; in diversi casi gli obiettivi vengono discussi e condivisi, si pianifica insieme l'attività del mese, ci sono scambi di opinioni sul percorso. Si sceglie insieme con la tutor l'obiettivo da raggiungere entro il termine del tirocinio; si parla degli obiettivi, e di cosa la studentessa vorrebbe "portare a casa". A volte la tutor fa scegliere alla studentessa l'attività che le interessava di più.

«Il tutor mi ha mostrato subito il piano di attività della giornata, la cartella dei pz a nostro carico e ne abbiamo discusso insieme. Sin da subito mi è piaciuta la sua fiducia nei miei confronti e la cura nella realizzazione del mio progetto di tirocinio».

«Il primo incontro è stato importante per chiarire e condividere gli obiettivi del tirocinio e il materiale da consegnare a fine tirocinio. Abbiamo individuato le attività che avrei svolto e i documenti da leggere per capire meglio il servizio. Percepivo che il mio tutor aveva pensato e programmato il mio percorso».

⁸ E' lo strumento tecnico dove vengono definite le attività per raggiungere gli obiettivi formativi definiti dalle Istituzioni formative e il grado di autonomia nei compiti assegnati. Definizione tratta dalla Procedura aziendale di tirocinio ISO 9001-2008 "Attivazione, gestione e valutazione del tirocinio" U.O.C. Formazione – AUSL di Bologna

Ed ecco infine le osservazioni critiche

«Una studentessa che è stata accolta dalla caposala dice: “L’impatto con la caposala non è stato come mi aspettavo, mi ha messo ansia e timore”, anche se “ha dimostrato grande interesse nell’illustrarmi gli obiettivi da raggiungere in reparto».

«Sono stata accolta da un’ostetrica, che mi ha fatto vedere l’organizzazione del consultorio e i vari ambulatori. Dopo varie discussioni causate dalla mancata informazione riguardo al mio arrivo, ho consegnato l’offerta formativa alla tutor che non ho più visto. Mi sono sentita spaesata e un po’ confusa perché non sapevo chi seguire poiché erano disorganizzati nel gestire il mio ruolo».

«Mi sono sentita scaricata e sentita invisibile. Lasciata sola, mi sono sentita sperduta».

«Il primo giorno di tirocinio sono stata accolta dalla tutor alle 8.00, mi ha presentato il reparto; dopodiché è tornata a lavorare lasciandomi da sola a cercare di capire come riuscire ad integrarmi nell’ambiente. Mi sono sentita sperduta e non sapevo a chi rivolgermi per riuscire ad iniziare a prendere confidenza e a capire qual era il mio ruolo nell’unità operativa».

«Accoglienza buona, ma “l’attività è risultata ripetitiva, vista la specificità ed esclusività del reparto».

«Ho fatto domande che hanno ottenuto risposta, anche se i tecnici si sono dimostrati poco sensibili e coinvolgenti».

Anche se sono pochi casi, però sono interessanti, perché fanno capire come si configura un quadro negativo di accoglienza.

4.2 Il tutor

Il tutor è la figura centrale del modello di apprendimento nel tirocinio. Il tutor viene percepito, a volte, come un vero e proprio **modello da imitare**, o al quale ispirarsi, dal punto di vista personale e professionale: è una figura di riferimento che resta, il suo modo di fare “rimarrà impresso”; è una persona: “piena di carisma”, da ammirare; una persona che, dando supporto, motivando, aiuta a crescere; una tutor che ha tutte le qualità nel suo DNA, tanto che osservarla nel suo lavoro è “un’esperienza formativa completa”.

«Al momento dell’ingresso nel servizio sono stato accolto dal mio tutor di riferimento e ho percepito subito in lui un atteggiamento di sostegno, grande passione, disponibilità e grande professionalità».

Il tutor offre un modello di competenza dal punto di vista tecnico-professionale, ma anche per quanto riguarda la relazione che stabilisce col paziente, la collaborazione con gli altri operatori; in gioco, in fondo, è tutto il suo modo di essere, professionale ma anche personale:

«la cosa più bella è stato poter conoscere professionisti che rispecchiano ciò che vorrei diventare sia a livello lavorativo che personale»,

«ho trovato dei bravissimi professionisti e sono presenti infermieri che sono lì da anni però trasmettono una carica che è impressionante ed è bello vedere della gente che lavora così».

Nelle narrazioni c’è una differenza fondamentale per lo studente, nel modo di apprendere, tra ascoltare una spiegazione, ciò che dice un docente in aula, o leggere un testo e vedere il professionista all’opera, osservare quello che fa. In passato l’apprendista che andava in bottega, prima osservava l’artigiano esperto mentre lavorava, poi, col

permesso dell'esperto, eseguiva alcuni segmenti o fasi del lavoro, da quelle più semplici a quelle via via più complesse. Alla fine aveva interiorizzato, cioè fatto proprio, l'intero processo lavorativo. Perciò Vygotsky affermava come regola generale che il sociale precede l'individuale.

Le professioni moderne presuppongono conoscenze, attività ad alto contenuto cognitivo e specialistico, e saper lavorare in contesti ad alta complessità. In questo scenario si pongono perciò due problemi:

- per capire cosa fa l'esperto (il professionista) bisogna avere conoscenze pregresse (un certo livello di teoria)
- inoltre, che cosa è osservabile, dell'attività dell'esperto? L'attività esterna (osservabile) non fa capire l'essenziale, che è il suo lavoro mentale, le considerazioni che fa, come affronta un problema, quali sono le sue strategie.

L'esperto che vuole mostrare come agisce, offrire quindi un modello, deve rendere trasparente quello che fa, deve far capire il suo lavoro mentale, come affronta un problema, come si organizza, mentalmente, le considerazioni che fa, le conoscenze alle quali ricorre, le decisioni che prende ecc. Ma per essere efficace l'esperto deve trasmettere uno stile di pensiero che è anche uno stile personale, nonché la passione e l'etica per quello che fa. Anche l'etica e la deontologia professionale sono costitutivi delle professioni sanitarie e si esprimono nell'agire.

L'atteggiamento etico traspare dalle osservazioni e dalle scelte, dalle decisioni, dal tipo di confronto che il professionista attiva, dalla sensibilità ai diritti ed agli atteggiamenti.

Lo studente sente e vive l'etica e la deontologia nel rapporto con gli assistiti, l'utenza esterna, nella correttezza verso i colleghi ed anche nei suoi riguardi. È una componente che si esprime particolarmente nella relazione.

Nel quotidiano il tutor svolge un intervento professionale, che lo studente osserva; il tutor fa vedere come si fa, offrendo quindi un modello pratico. Però deve rendere trasparente, comprensibile, quello che fa, spiegando come procede e **perché** procede in un certo modo. Il tutor dovrebbe esplicitare il suo pensare e verbalizzare, mentre agisce, il suo ragionamento, il modo in cui affronta il caso, le valutazioni che fa. Nell'ambito del tirocinio il rapporto con la teoria resta ben vivo; la caratteristica è che il ricorso o richiamo della teoria è "guidato dalla pratica", nel senso che sono le attività (le pratiche) a porre i problemi e a richiedere chiarimenti.

Gli studenti nelle loro narrazioni riferiscono che il tutor:

«Mi ha presentato la storia patologica del paziente, spiegato il tipo di trattamento da eseguire con i riferimenti teorici in modo molto dettagliato; così nell'osservazione vedevo quello che mi era stato spiegato dalla tutor».

«Il tutor mi ha sempre spiegato e motivato ciò che stava facendo durante il trattamento e la reazione prevista per ogni paziente in base alla propria patologia».

«Il rapporto con la tutor è stato eccellente su tutti i fronti: sin dai primi giorni mi ha fatto impostare le valutazioni ai pazienti e il trattamento correggendomi ed integrando le mie conoscenze. In ogni momento libero, abbiamo avuto un confronto su tutto ciò che riguardava i pazienti, sui contenuti teorici, e sui vari progetti riabilitativi. Ha sempre stimolato la mia riflessione e ragionamento, facendo sì che apprendessi continuamente qualcosa di nuovo in maniera attiva. Mi ha sempre incoraggiato e supportato».

«Durante ogni seduta il richiamo ai contenuti teorici è stato costante, sia in forma di spiegazione che di richiesta risoluzione di quesiti. I momenti di confronto sono avvenuti sia nel corso della seduta che prima e dopo questa. Mi è stata data la possibilità di sperimentare sul campo le nozioni teoriche apprese a lezione e di integrarle con nuove fornitemi durante il corso del tirocinio».

Il tutor che lavora “bene” attiva una potente forma di insegnamento attraverso la sua azione che coniuga sapere teorico, tecnica procedurale e sapienza di giudizio; l'apprendimento che ne deriva assume significato solo quando la riflessività e il dialogo tra professionista e tirocinante permettono di mettere a fuoco l'intenzionalità che ha caratterizzato le scelte, la razionalità che le ha guidate, le azioni che liberamente e responsabilmente le hanno realizzate. La riflessività, in questo processo di apprendimento, diventa strumento privilegiato per tutti coloro che al processo hanno partecipato (tirocinante, tutor, professionisti) innestando un circolo virtuoso che in veste l'organizzazione per arrivare al paziente. L'esercizio della riflessività è la condizione necessaria per rendere possibile lo sviluppo delle potenzialità apprenditive degli esseri umani durante tutta la vita (Alberici, 2008).

Le spiegazioni che il tutor dà durante i trattamenti o gli interventi di cura richiedono necessariamente il riferimento a contenuti teorici già oggetto di studio e spesso un'integrazione di nuove conoscenze o di colmare lacune:

«È stata un'esperienza sicuramente positiva “anche perchè durante il tirocinio ho capito alcune cose che non mi erano state chiare durante le lezioni”; è stato importante “colmare lacune».

«Il tirocinio è stato veramente interessante ed essenziale per capire meglio e approfondire sul campo tutta la parte teorica appresa studiando».

«Durante questo tirocinio ho imparato alcune cose nuove, (...) sulle quali a lezione non abbiamo approfondito molto né teoricamente né praticamente; questo per me è stato molto utile ed interessante».

Dalle narrazioni emerge l'importanza dell'**intenzione pedagogica**, e il **piacere di insegnare**:

«Il tutor si è dimostrato disponibile a rispondere a domande teoriche e pratiche, mi ha dimostrato attenzione e interessamento nelle attività pratiche, nel provare ad instaurare un rapporto con il paziente. Mi ha sostenuto ed aiutato in momenti di dubbio, mi ha affiancato e indirizzato nello svolgere attività ambulatoriale».

«Nulla era improvvisato, le attività erano coerenti con gli obiettivi. Le giornate ben programmate, Ogni settimana ci si incontrava per verificare gli apprendimenti e per rimodulare le attività. Era l'occasione per confrontarci per essere ascoltata ed essere sostenuta. In alcuni passaggi critici mi ha motivato e aiutato a crescere».

«La mia tutor mi ha seguito costantemente sia nelle attività svolte direttamente con lei, sia in quelle in cui affiancavo altri operatori, chiedendomi se incontravo difficoltà. Inoltre ci sono stati molti momenti in cui ci si fermava a confrontarsi rispetto ad alcuni casi o in cui si rifletteva sulle attività. Il mio programma veniva deciso di settimana in settimana per permettermi di focalizzarmi su temi/casi non ancora affrontati. Il supporto è sempre stato presente e molto piacevole».

«Il mio tutor era attenta al passaggio delle informazioni e premurosa che io avessi recepito le informazioni e i concetti, anche preoccupandosi di come avevo affrontato certe cose a lezione. Inoltre ho apprezzato molto il lavoro di affiancamento e non solo di osservazione che mi ha fatto fare con i pazienti».

Un aspetto che colpisce lo studente, comunque, è il **tempo** che gli viene dedicato:

«La mia tutor aveva molte cose da fare. Era sempre impegnata. Malgrado i suoi numerosi impegni, mi ha dedicato tanto tempo».

«Il tempo dedicatomi dal tutor è stato, fortunatamente, tanto e prezioso. Ho assistito a tutte le sedute, mi è stata data la possibilità di svolgere alcune attività e mi sono state

date tutte le spiegazioni necessarie all'inquadramento del paziente. Ci sono stati momenti di confronto e riflessione durante i quali ho potuto apprendere molte cose che mi erano prima sconosciute, o incomprensibili. La mia curiosità è stata stimolata per tutto il tempo, e non ho mai avuto timore di fare le domande che mi sentivo».

«In base ai turni lavorativi del tutor, ed ai miei turni di tirocinio, il rapporto con il tutor è stato minimo, ma il tempo trascorso in affiancamento con il tutor è stato costruttivo e positivo. Devo dire, che ho svolto attività di affiancamento, confronto, sostegno, ecc., con gli infermieri dell'U.O., che sono stati disponibili nell'insegnamento».

In alcuni casi il tutor assicura in toto, o quasi, l'attività in affiancamento, ma nella maggior parte dei casi, per motivi di turno o per altri problemi organizzativi, l'attività in affiancamento è assicurata in gran parte da altri professionisti del servizio. La funzione del tutor resta però essenziale come figura di riferimento, che ha la responsabilità educativa. Il dedicare tempo è segno di rispetto, di cura, e di responsabilità nello svolgere questa funzione.

4.3 Apprendere dall'esperienza: cosa si impara e come si impara

L'esperienza è una potente maestra, ma per essere efficace negli esiti deve essere guidata, organizzata e strutturata ai fini dell'apprendimento.

Il rapporto teoria-pratica è un problema cruciale in tutti i campi della formazione. Il bisogno di teoria cresce, perché le professioni moderne sono sempre più intellettualizzate, non possono esser basate su un sapere empirico, devono essere fondate su conoscenze scientifiche, sulla teoria, seppure a diversi livelli. Nell'impostazione tradizionale, si parte dalla teoria, e si comincia dalle conoscenze di carattere più generale (le scienze di base), poi si passa a conoscenze più particolari, più finalizzate, conoscenze che il soggetto dovrebbe applicare, mettere in pratica. È il modello della razionalità tecnica, di ispirazione positivista, criticato da Schön nel suo notissimo libro *Il professionista riflessivo*, e in altri scritti.

Questa idea dell'applicazione della teoria alla pratica, come un fatto lineare e scontato, mostra i suoi limiti: ci sono difficoltà in questo passaggio, non c'è continuità tra la teoria e la pratica, c'è piuttosto discontinuità. Passando alla pratica (cioè entrando nella professione) bisogna entrare in una diversa logica. La pratica presenta problemi, richiede interventi, che non sono identici a quelli studiati in sede teorica. Tutto è più complesso, meno definito, le situazioni richiedono capacità interpretativa, capacità di capire ciò che è preferibile, di operare scelte, in un contesto che è interattivo e complesso. In sostanza si richiede una riorganizzazione mentale; non si può semplicemente applicare ciò che si è studiato. Bisogna ripartire dai problemi posti dalla pratica, capire le situazioni, interpretarle, e richiamare (ed eventualmente approfondire) le proprie conoscenze teoriche secondo le necessità della pratica.

Allora, il vantaggio del tirocinio è che il passaggio teoria-pratica, con i problemi che pone, viene sperimentato più volte, nel corso dell'iter formativo, e lo si affronta in condizioni ottimali, sotto la guida di un professionista esperto, il tutor.

4.4 Combinare pratica e esperienza

In questo incrocio tra teoria e pratica emergono problemi rilevanti sia dal punto di vista concettuale sia operativo.

Che cosa si impara nella pratica, che non si impara restando a livello della teoria? E perché ciò che si è appreso nella teoria appare diversamente, nella pratica? Come si impara, cioè quali sono le modalità di apprendimento nell'ambito della pratica, e quali sono le condizioni che lo favoriscono?

E infine: come retroagisce, l'esperienza pratica, sullo studio teorico? Infatti, se l'esperienza pratica non influisce sullo studio successivo è solo una parentesi, o qualcosa che va avanti parallelamente; ma la costruzione del sapere, e della competenza professionale, richiede non una semplice alternanza, ma un intreccio fra teoria ed esperienza pratica. Studiare un argomento avendo già un riferimento esperienziale, non può essere lo stesso, rispetto a quando non si ha nessun riferimento esperienziale.

Che cosa si impara dunque nella pratica, che non si può imparare in sede teorica: si impara a vedere le cose nel contesto, a tradurre il sapere in un sapere situato, che tiene conto degli aspetti relazionali, delle priorità, degli obiettivi da raggiungere. Come direbbe Sennett (2008) nel *L'uomo artigiano*: "Fare è pensare".

4.5 Le relazioni: professionisti, malati, familiari, studenti

Tra gli elementi più significativi della loro esperienza i tirocinanti citano quasi sempre gli aspetti comunicativi e relazionali, che hanno potuto osservare e in parte mettere in pratica. Hanno capito come è importante, nel rapporto col paziente, la capacità di ascolto, la comunicazione empatica, il supporto psicologico, il ruolo anche educativo, per ottenere la collaborazione del paziente nel processo terapeutico.

La relazione può essere agita e successivamente azione di riflessione sugli accadimenti per imparare, capire e leggere le proprie emozioni, quelle dei pazienti, familiari e professionisti.

Queste capacità non si possono acquisire in astratto, o in situazioni simulate; si imparano nel contesto reale. Solo così, in particolare, si impara a essere professionali e nello stesso tempo avere empatia; e si impara a gestire le proprie emozioni di fronte alla sofferenza, ai casi difficili e alla morte.

Raccontano gli studenti e le studentesse:

«Impari una tecnica e contemporaneamente impari a relazionarti. Non dici: "io guardo come fa una puntura" e poi non ascolti e non osservi il rapporto che ha l'infermiere con il paziente no.. per cui devi entrare nello specchio dell' infermiere che ti insegna».

«Persone che invece sono in semi intensiva che sono attaccate a macchine o intubate, bisogna lavorare e relazionarsi in una certa maniera, io ci ho provato ...è trovare un tipo di linguaggio nel senso che quando una persona chiede qualcosa, bisogna cercare di capire come scambiarsi dei messaggi, cioè trovare proprio un codice tra l'infermiere e l'assistito, perché se non si trova ci si confonde, si sbaglia».

«Ci sono persone che ogni giorno si comportano in modo diverso, non è che tutti i giorni siano la stessa persona, ci sono giorni che piangono disperatamente, ci sono dei giorni che sono felicissimi e ridono, una cosa che trovo veramente difficile capire e relazionarmi: mi spiazzano».

«I pazienti sono carinissimi ma i parenti sono un po più difficili da sopportare. Vuoi perché vedono che sono lì nel letto, secondo loro non autosufficienti e li soffocano e invece per certi aspetti bisognerebbe lasciarli un po più fare o lasciar fare il personale infermieristico perché sanno quello che fanno.... I parenti invece sono un po' più pesanti. Quello, me ne rendo conto, però, basta rispondere gentilmente».

«In reparto trovi dal vecchietto con la frattura al femore che ha tutti i suoi problemi, perché sordo e solo, al ragazzo che la sera prima era in discoteca e aveva bevuto una birra di troppo e il giorno dopo si ritrova paraplegico. Spesso dice: "No io ce la farò ancora a camminare", per non parlare dei familiari. Il rapporto lo devi costruire, su misura per ogni assistito».

Perché l'apprendimento per **esperienza diretta** può essere così efficace? Una studentessa dice: «C'è un'ampia differenza tra ciò che ci viene insegnato a lezione e ciò che vediamo durante il tirocinio». Un'altra: «Non sempre è facile fare quello che in teoria sarebbe la cosa migliore, perché ogni paziente è individuale e ogni situazione è diversa».

Una tirocinante fa questa considerazione:

«Ho potuto vedere dal vivo quasi tutti i disturbi neurologici che avevo imparato alle lezioni teoriche: questo passaggio è fondamentale per fissare meglio le cose e per aprirti la mente. Infatti spesso le lezioni teoriche tendono a schematizzare troppo delle patologie che poi nella pratica presentano una varietà enorme».

Perché la **pratica “apre la mente”**, in che senso? Perché fa capire che una cosa sono gli schemi concettuali, necessari alla teoria e guida ad individuare problemi o creare collegamenti, un'altra il presentarsi delle realtà individuali.

Le cose appaiono diversamente, rispetto allo studio teorico, per l'individualità dei casi e per il contesto in cui le attività, gli interventi, devono essere realizzati. Del contesto fanno parte le relazioni coi pazienti, il lavoro di équipe, il rapporto con gli altri operatori, le condizioni organizzative.

Contestualizzare un intervento vuol dire soprattutto entrare in un clima professionale, condividere significati, valori di una comunità professionale. Perciò è decisiva l'immagine della professione che viene offerta e che lo studente interiorizza.

I casi o episodi direttamente vissuti hanno due caratteristiche: il carattere distintivo, assolutamente individuale, e la qualità (o risonanza) emotiva. Perciò questi casi, direttamente vissuti, rimangono nella memoria. La memoria episodica mantiene il momento, la particolare esperienza, e la sua qualità emotiva. È quello che avviene con le esperienze più significative. Da queste esperienze si apprende nella misura in cui poi c'è la riflessione. Su certi casi, su un'esperienza emotivamente ricca, la riflessione si prolunga, perché c'è bisogno di “metabolizzare”, al di là dei momenti di confronto e di riflessione offerti dal tutor. E al di là della riflessione di tipo professionale, la riflessione è anche di tipo personale e sociale (come ci dice chi si è confrontato con la tossicodipendenza e la malattia mentale o comunque la malattia).

4.6 Dalla partecipazione alla graduale conquista di autonomia

Se spesso inizialmente i tirocinanti osservano, poi secondo il corso frequentato e gli obiettivi assegnati, i tirocinanti arrivano a svolgere compiti in autonomia, con la supervisione del tutor, fino ad una autonomia completa e spesso confermata più volte ad ogni livello. La *partecipazione attiva* sembra essere condizione per un apprendimento valido, anche quando il tirocinio è considerato “osservativo”. È merito dei tutor assicurare la partecipazione a molte attività, fare in modo che questa partecipazione sia attiva, e che lo studente raggiunga livelli di autonomia e padronanza.

Le professioni sanitarie, sociali ed educative presentano un'evoluzione di obiettivi anche operativi con un differente *grading* di autonomia:

Al 1° anno si partecipa alle attività (incontri di gruppo, colloqui individuali, etc.) con un approccio osservativo e confrontandosi poi con il tutor sui metodi seguiti, i problemi emersi; poi si svolge una funzione di aiuto al tutor, di collaborazione; quindi ci si ritaglia uno spazio di autonomia.

Al 2° anno il tirocinio è prevalentemente osservativo, ma tutor e altri operatori tendono a rendere partecipi, così si diventa una “figura di aiuto”, si finisce per gestire ad es. qualche accoglienza, si effettuano manovre, col supporto dei professionisti.

Al 3° anno, si parla di partecipazione attiva a tutte le attività (colloqui individuali, gruppi, attività, interventi sui pazienti, etc.). Le attività diventano più complesse, e molte sono sempre sotto supervisione. Un buon metodo è dare fiducia, permettere una “discreta autonomia” anche in “lavori difficili”, controllando discretamente. D'altra parte più si acquista autonomia e più si impara.

5. Questioni aperte

Un tema poco dibattuto è quello del rischio e dell'errore nel tirocinio sia del non raggiungimento degli obiettivi formativi, sia dell'errore clinico.

Affrontare un problema pratico risulta spesso più complesso che affrontare una situazione di natura tecnica o scientifica. Prendere una decisione ha delle implicazioni. Una decisione una volta presa segue il suo corso e se sbagli non può essere annullata. L'azione messa in campo è imprevedibile e illimitata, una volta realizzata non si è più padroni delle conseguenze.

Sottovalutare aspetti organizzativi o non favorire occasioni di apprendimento, non dedicare tempo al confronto e alla valutazione può esporre l'organizzazione e l'assistito al temuto rischio.

Queste condizioni non favorevoli comportano anche il rischio di non raggiungere gli obiettivi formativi con conseguenze onerose per l'organizzazione che lo accoglierà in futuro e con conseguenze critiche per i cittadini.

I rischi nei contesti lavorativi si possono prevedere e prevenire oppure evitare? Nel caso si realizzi un rischio si può intervenire in modo che non si abbiano conseguenze significative su soggetti implicati?

Gli aspetti organizzativi del percorso, i requisiti minimi del contesto di tirocinio, la garanzia della presenza di tutor formati eliminano il rischio di “salti pericolosi “ e “cadute” nelle esperienze sul campo, evitando di imparare per tentativi ed errori, inaccettabile nei contesti di cura. Queste garanzie sostengono il percorso del tirocinante ad apprendere la professione.

L'atteggiamento cauto e di valutazione, da parte del tutor, le capacità e le caratteristiche dello studente, la supervisione e l'affiancamento, sono alla base della prevenzione del rischio di errore.

L'atteggiamento di fiducia verso lo studente è motore che muove lo studente. Lo incoraggia ad esperire, gli permette di esprimere più liberamente dubbi, incertezze. All'interno di una buona relazione può manifestare serenamente di non essere in grado di svolgere una attività prevista negli obiettivi di tirocinio.

Ed infine nelle pratiche professionali e nella vita è importante sviluppare e coltivare il dubbio. Il dubbio come metodo, il dubbio come necessità di fronte a situazioni che non padroneggiamo o di fronte a questioni etiche.

Apprendere e insegnare sono sempre una sfida e sperimentare è rischiare. Dosare i rischi permette di sentire un sentimento di sicurezza che favorisce l'apprendimento.

Bibliografia

Alberici A.(2008), *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*, Milano, Franco Angeli.

Bellamio D.(2002), "La formazione, il lavoro, la vita", *Adultità* (16), pp. 21-24.

Di Renzo R., Bellamio D. a cura di (2009), *Tutorship. La funzione tutoriale nell'Azienda USL di Bologna*, edito da Azienda USL di Bologna.

Di Renzo R., Bellamio D. (2011), "Mappe per un viaggio di formazione", in Di Renzo R., Scandella O. (a cura di), *Pratiche in viaggio. La tutorship nella sanità in Italia e in Europa*, edito da Azienda USL di Bologna.

Di Renzo R., Lichtner M. (hanno coordinato la ricerca), 2010, Rapporto di ricerca. *VIVERE IL TIROCINIO. Cosa si impara, come si impara nei tirocini del sistema sanità. I tirocinanti valutano le esperienze di apprendimento nell'Azienda USL di Bologna* (dattiloscritto).

Gargiulo M., Pesci R.E. (2011), "Cultura delle professioni e processo di internalizzazione: il contributo dell'Università", in Di Renzo R., Scandella O. (a cura di), *Pratiche in viaggio. La tutorship nella sanità in Italia e in Europa*, edito da Azienda USL di Bologna.

Mortari M. (2003), *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*, Roma, Carocci.

Scandella O. (1995), *Tutorship e apprendimento*, Firenze, La nuova Italia.

Schön D.A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo.

Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli.