

Accompagnare gli studenti, costruire un'identità professionale: il tutorato di gruppo come crescita della persona

Leading students, building a professional identity: Group mentoring as personal growth

Silvio Ripamonti^{§*}, Barbara Bertani^{§°}, Edoardo Lozza^{§^}, Sara Petrilli^{§**},
Giulia Sesini^{§°°}

[§] Facoltà di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore,
Largo A. Gemelli 1, 20123, Milano, Italy.

*e-mail: silvio.ripamonti@unicatt.it.

°e-mail: barbara.bertani@unicatt.it.

^e-mail: edoardo.lozza@unicatt.it.

**e-mail: sara.petrilli@unicatt.it.

°°e-mail: giulia.sesini1@unicatt.it.

Ricevuto: 10.10.2024 - **Accettato:** 03.04.2025

Pubblicato online: 17.07.2025

Riassunto

Il presente contributo analizza l'esperienza del tutorato tra pari presso una grande Università del Nord Italia. L'obiettivo dell'articolo è quello di comprendere se l'esperienza di tutorato solleciti nei tutor lo sviluppo di competenze trasversali incrementando il livello percepito di employability spendibile sul mercato del lavoro. Le riflessioni sviluppate traggono origine da una ricerca fatta su un gruppo di laureati attivi nel mercato del lavoro. La ricerca ha adottato un approccio qualitativo, tramite la conduzione di interviste narrative semi-strutturate avente come obiettivo quello di individuare l'incremento di percezione della propria employability derivante dallo sviluppo di competenze trasversali allenate grazie all'esperienza di tutorship svolta durante il periodo universitario. Sono stati intervistati 30 tutor che hanno conseguito

S. Ripamonti et al. / *Ricerche di Psicologia*, 2025, Vol. 48
ISSNe 1972-5620, Doi: 10.3280/rip2025oa20226

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial –
No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

il titolo di laurea da almeno cinque anni e non più di dieci e che hanno avuto un inserimento ritenuto positivo e soddisfacente nel mondo del lavoro. Il materiale raccolto è stato analizzato secondo una metodologia qualitativa, riferendosi all'approccio dell'analisi di contenuto ed ha evidenziato una serie di competenze che i tutor le hanno riconosciute come sollecitate grazie alla loro esperienza di tutorship. Tali competenze, si sono dimostrate utili e hanno generato un vantaggio competitivo per i laureati sia nel percorso di inserimento nel mercato del lavoro che nel successivo consolidamento della carriera professionale. Le competenze evocate dai laureati sono state raggruppate in quattro cluster che hanno evidenziato come l'esperienza anticipata di relazioni finalizzate alla realizzazione di un obiettivo produttivo rappresenti una leva importante per l'incremento della percezione di employability.

Parole chiave: Tutor; Soft Skills; Employability; Peer tutoring.

Abstract

This paper analyzes the peer tutoring experience at a large university in northern Italy. The objective is to understand whether the mentoring experience promote tutors' development of soft skills by increasing the perceived level of employability in the labor market. The insights are based on a study conducted with a group of former students who are now active in the labor market. Research adopted a qualitative approach by conducting semi-structured narrative interviews in the aim of investigating how through the tutorship experience during the university period enabled to improve the perceived employability through the training of soft skills. Thirty tutors were interviewed; inclusion criteria required that they graduated between five and ten years ago and that they had a perceived positive and satisfactory placement in the world of work. The collected material was analyzed using a qualitative methodology, based on a content analysis approach, and revealed several skills that – according to the interviewees – were solicited through their tutorship experience. These skills proved to be useful and generated a competitive advantage for graduates both while entering the labor market and in the subsequent consolidation of their professional careers. The evoked skills were grouped into four clusters that highlighted how the opportunity to early experience relationships aimed at achieving a productive goal is an important lever for increasing the perception of employability.

Keywords: Tutor; Soft Skills; Employability; Peer tutoring.

Introduzione: la tutorship in università

Il tutorato universitario rappresenta un investimento strategico poiché offre agli studenti l'opportunità di essere seguiti nei momenti di incertezza che frequentemente si presentano durante il percorso o per avere un aiuto sull'orientamento, in particolare nelle Facoltà che hanno ampi spazi di personalizzazione del curriculum didattico attraverso la scelta dei corsi da inserire nel proprio piano di studi. L'accompagnamento degli studenti attraverso un percorso di tutorship è una possibilità offerta dalle maggiori Università internazionali ed è considerata una azione strategica per garantire una buona qualità del percorso accademico degli studenti. Molte ricerche confermano l'efficacia del tutorato a supporto dello studente, attenuandone la possibilità di rallentamento, dispersione ed eventualmente di drop-out, e aumentandone la percezione di empowerment (Colvin, 2007).

L'accompagnamento agli studenti attraverso un percorso di tutorship ha una lunga storia e sono stati sviluppati differenti modelli di riferimento. Fin dalla fine del 1800 nelle Università Americane sono presenti delle figure di sostegno agli studenti che hanno avuto come obiettivo quello di orientare le loro scelte in funzione della carriera auspicata (Folsom, 2015). Nelle Università si è evidenziato da molto tempo l'esigenza di istituire delle figure di accompagnamento per il percorso accademico degli studenti e il momento di svolta che ha sancito l'esigenza della tutorship si ha con l'introduzione dei corsi a scelta nei percorsi universitari (McGill et al., 2020). Il ruolo di tutor ha progressivamente accresciuto l'impatto esercitato sulla qualità dell'esperienza universitaria degli studenti, e progressivamente sono stati introdotti setting di lavoro differenziati che istituiscono modelli diversificati di accompagnamento degli studenti (Schulenberg & Lindhorst, 2008). Si accredita velocemente la figura del tutor universitario dedicata all'accompagnamento degli studenti durante il percorso di studi per aiutarli ad orientarsi nelle scelte accademiche e nella costruzione di un profilo in grado di essere attrattivo nel mondo del lavoro (Kuhn, 2008; Ripamonti et al., 2021). Pur non essendo ancora chiarito in modo univoco quale sia il ruolo che il tutor deve assolvere e quale riconoscimento abbia all'interno del contesto accademico (Bell & Mladenovic, 2015), è certamente cresciuto molto l'interesse verso questa figura considerata sempre più strategica (Smitha & Bath, 2003). Questo ruolo non è prescritto, ma si configura come un accompagnamento co-regolato (Magnoler, 2017), finalizzato a favorire lo sviluppo di un'identità educativa e professionale. Tale approccio include l'incoraggiamento verso lo sviluppo di competenze di autoprogettazione e auto-orientamento. L'obiettivo del setting di lavoro del tutor universitario è quello di creare un ambiente che supporti l'autonomia degli individui, aiutandoli a sviluppare le loro capacità in

modo indipendente. Questo percorso di accompagnamento contribuisce a formare professionisti in grado di orientarsi e progettare il proprio percorso di crescita personale e lavorativa (Schulenberg & Lindhorst, 2008). Mentre nella fase iniziale la tutorship era principalmente finalizzata ad orientare gli studenti nella fase di ingresso in Università l'importanza di questo ruolo è cresciuta velocemente fino a divenire una figura di riferimento per tutto il percorso di studi e, in alcuni casi, è utilizzata anche nella fase di transizione al mondo del lavoro (Dobinson-Harrington, 2006).

La concezione del ruolo di tutor universitario

Inizialmente i due obiettivi prevalenti assegnati al tutor erano, da un lato, avere una funzione di accompagnamento durante il percorso di studi centrato sulle capacità di orientamento dello studente, dall'altro è emersa anche una esigenza più focalizzata al sostenere la progressione accademica (Earwaker, 1992). Gran parte della letteratura ha approfondito i modelli di tutorship presenti nelle università, che progressivamente si sono stratificati nelle esperienze concretamente realizzate. In sintesi, si possono identificare tre concezioni di tutorship su cui si fondano le esperienze universitarie. Ciascun modello implica il coinvolgimento di figure di tutorship con profili e livelli di competenza diversi. Vediamo in dettaglio i punti nodali su cui si fondano.

La prima concezione, legata all'approccio socio-costruzionista, si basa sull'idea che l'obiettivo primario dei percorsi di accompagnamento degli studenti sia quello di stimolare la loro capacità di riflessione critica rispetto all'esperienza di apprendimento che stanno compiendo. In questo approccio, la conoscenza non è semplicemente trasferita da un esperto a uno studente, ma è costruita attraverso un processo collettivo che emerge dalla collaborazione e dalla discussione insieme. In questa visione, la tutorship è concepita come una funzione dinamica e interattiva, volta a sviluppare capacità nei partecipanti attraverso il dialogo, la riflessione e la collaborazione reciproca. In particolare, il modello di tutorship proposto da Cunliffe (2016) enfatizza la relazione interpersonale tra tutor e studente come parte fondamentale del processo educativo. Cunliffe sostiene che l'apprendimento non si limiti alla trasmissione di contenuti, ma debba essere visto come un processo di co-costruzione della conoscenza attraverso il dialogo. Questo implica che sia il tutor che lo studente vengano coinvolti attivamente nella generazione di conoscenze e non solo nel processo di trasmissione di concetti e saperi. Entro questo filone di pensiero, Ripamonti e colleghi (2018) evidenziano come la relazione di tutorship debba essere centrata soprattutto sulla sollecitazione delle capacità critiche e riflessive dello studente. Il tutor svolge il ruolo di facilitatore che aiuta lo studente a esplorare, riflettere e costruire la propria

mappa di lettura della realtà, creando uno spazio di apprendimento in cui è possibile esaminare e rivedere il proprio modo di rapportarsi al mondo e alla conoscenza. Inoltre, molti autori (Cunliffe, 2016; Ripamonti et al., 2018) sottolineano l'importanza del contesto sociale in cui avviene l'apprendimento. La tutorship, infatti, non è solo un'interazione tra tutor e studente, ma coinvolge anche la dimensione sociale e culturale più ampia dell'ambiente educativo. Questa visione permette di riconoscere che l'apprendimento è influenzato dalle dinamiche sociali e relazionali, che si riflettono nel modo in cui lo studente costruisce e applica le proprie competenze. L'approccio socio-costruzionista alla tutorship si fonda sul contributo di Donald Schön (1993) riguardo alla "riflessione in azione" nella formazione professionale. Schön sottolinea l'importanza del "learning by doing" dove il professionista non si limita a risolvere problemi in modo meccanico, ma si ferma a riflettere mentre sta agendo, adattando continuamente le proprie azioni alla situazione. Questo è possibile attraverso l'esercizio di una "razionalità riflessiva", che consenta di cogliere il valore di quella conoscenza che emerge dalla pratica stessa e in essa si genera. Riflettendo retrospettivamente, sull'azione compiuta (reflection-on-action), il pratico può scoprire i tratti di quella riflessione che avviene anche nel corso dell'azione stessa (reflection-in-action).

Questo concetto ben si applica alla tutorship, dove lo studente, supportato dal tutor, è spinto non solo a mettere in pratica le conoscenze, ma anche a riflettere criticamente su di esse durante l'azione stessa, migliorando continuamente le proprie capacità. Anziché semplici esecutori di procedure, gli studenti imparano a "conversare con le situazioni", riconoscere i problemi, fare ricorso all'intuizione, inventare strategie creative di soluzione e guidare corsi di azione innovativi e trasformativi. In questo modo, la tutorship diventa una pratica riflessiva che incoraggia l'apprendimento continuo, come propone Schön nel contesto della formazione professionale. La riflessività consente di stimolare un apprendimento profondamente intrecciato con l'esperienza e richiede una particolare cura degli aspetti relazionali e organizzativi. Essa ha altresì bisogno di pause e tempi dedicati ma anche di contesti facilitanti per fare emergere gli impliciti e sviluppare progressive consapevolezza sui significati in gioco nell'esperienza dello studente.

L'approccio socio-costruzionista alla tutorship, supportato dalle teorie di Cunliffe e Schön, sottolinea l'importanza di un ambiente di apprendimento collaborativo e riflessivo a sostegno dei processi di apprendimento. In questo contesto, tutor e studenti sono co-creatori di una conoscenza "pratica" e "riflessiva" utile per prepararsi al mondo del lavoro (Cunliffe, 2016; De Smet et al., 2010).

Una seconda concezione di tutorship è fondata sull'idea che la sua funzione primaria sia centrata sullo sviluppo di competenze utili per lo studio e per la futura carriera dello studente (Betts et al., 2019). Questo approccio si concentra sull'accrescimento di abilità specifiche che gli studenti devono acquisire per avere successo sia accademicamente che professionalmente. Secondo Betts et al. (2019), la tutorship ha l'obiettivo di potenziare le capacità degli studenti, non solo trasmettendo contenuti teorici, ma anche favorendo l'acquisizione di competenze pratiche e abilità cognitive che li aiuteranno a crescere in modo autonomo e a diventare professionisti competenti. Questo approccio si fonda sull'interazione tra tutor e studente, dove il tutor svolge un ruolo di guida e supporto, ma allo stesso tempo stimola l'autonomia dello studente, incoraggiandolo a prendere decisioni e a sviluppare una visione critica della realtà che incontra. La tutorship è quindi orientata al miglioramento delle competenze pratiche, cognitive e relazionali, per favorire il trasferimento degli apprendimenti in contesti reali. A differenza del ruolo del docente, che spesso si concentra sulla didattica frontale, il tutoraggio permette di seguire lo studente in modo più individualizzato, adattandosi ai suoi bisogni specifici e accompagnandolo nel suo percorso di crescita professionale e personale. La focalizzazione sullo sviluppo di competenze porta il tutor a cercare di collegare il sapere teorico con il saper fare entro un contesto, cercando di declinare le conoscenze in capacità utili nelle organizzazioni.

Una terza concezione di tutorship è fondata sull'idea il tutor debba principalmente fondare la sua azione sull'accompagnare gli studenti ad affrontare situazioni problematiche ricorrenti nelle situazioni lavorative. Ci riferiamo in particolare al modello "problem based learning" ispirato al lavoro di Barrows e Tamblyn (1979), ripreso poi da Josè Nicolau (2021). Il tutor accompagna gli studenti in un setting che pone al centro dell'apprendimento l'analisi e la risoluzione di problemi ricorrenti e reali. In questo contesto, lo studente viene guidato in un percorso che parte dall'identificazione di un problema specifico fino alla sua risoluzione, sviluppando un approccio critico e proattivo. Questo processo non solo consolida le competenze tecniche, ma rafforza anche le capacità analitiche, decisionali e di problem-solving, elementi fondamentali per la costruzione di un'identità professionale solida. Attraverso questa metodologia, il tutor agisce come facilitatore, stimolando lo studente a diventare protagonista del proprio percorso di apprendimento. Il problem based learning, infatti, incoraggia l'apprendimento autonomo, il lavoro di gruppo e l'integrazione di conoscenze teoriche e pratiche, preparando gli studenti ad affrontare sfide complesse in contesti reali. Questo processo non solo consolida le competenze tecniche, ma rafforza anche le capacità analitiche, decisionali e di problem-solving, elementi fondamentali per

la costruzione di un'identità professionale solida e riflessiva. Attraverso questa metodologia, il tutor agisce come facilitatore, stimolando lo studente a prendere iniziativa e a diventare protagonista del proprio percorso di apprendimento (Barrows & Tamblyn, 1979; Jacobi, 1991; Nicolaou et al., 2021).

Questi tre approcci alla tutorship universitaria hanno influenzato la formazione, le richieste e la valutazione che le università hanno fatto dei tutor nel loro approccio agli studenti (McGill, 2018; McGill, 2019; McGill et al., 2020; McGill, 2021).

Un tema importante su cui si dibatte è legato a chi dovrebbe ricoprire il ruolo di tutor, in funzione degli obiettivi di apprendimento. In alcuni contesti universitari il tutor è un professionista non accademico, in altri è un docente incaricato, in altri ancora è uno studente che assume il ruolo di accompagnamento dei compagni più giovani. In generale, prevale nelle università una concezione fondata su una relazione educativa caratterizzata da una asimmetria orizzontale del tutor verso gli studenti, più che verticale (Biasin, 2018). L'idea di "asimmetria orizzontale" indica che, sebbene ci sia una differenza di ruolo e di responsabilità tra tutor e studenti, la relazione non è rigidamente gerarchica, come potrebbe essere tra un professore e uno studente. Invece, il tutor agisce più come una guida o un pari avanzato, creando un contesto di collaborazione e supporto reciproco. L'asimmetria è definita "orizzontale" perché il tutor non si pone in una posizione di autorità verticale, ma piuttosto di esperienza e accompagnamento.

Al contrario, un'asimmetria verticale implicherebbe una relazione più gerarchica, in cui il tutor detiene un'autorità chiara e unidirezionale sullo studente, con meno spazio per la collaborazione o lo scambio paritario. Secondo alcuni autori tra cui Biasin (Biasin, 2018), nelle università si tende a preferire un approccio orizzontale, in cui il tutor supporta gli studenti in modo più informale e collaborativo, piuttosto che imporre conoscenze o metodi dall'alto. Il tutor diventa una delle risorse per la costruzione di occasioni e situazioni favorevoli all'apprendimento, ma lo studente non smette mai di imparare a negoziare, mediante il linguaggio e i significati che costruisce nell'interazione con il tutor stesso. L'accesso a un corso di studi accademici non rappresenta, infatti, solamente un'opportunità formativa: significa entrare in un mondo fatto di regole (scritte e non scritte), contraddizioni, vincoli, ruoli, tempi; è un "ingresso" a tutti gli effetti in una dimensione nuova che, come tale, richiede di essere esplorata e compresa, con tutte le cautele del caso, esattamente come avviene all'inizio di qualsiasi esperienza ignota o non del tutto nota e il tutor diventa un supporto per la comprensione di questa complessità. In generale, il ruolo del tutor universitario è visto più

come una figura di supporto e guida, che lavora “alla pari” con gli studenti, pur mantenendo una certa asimmetria dovuta alla sua maggiore esperienza o competenza. Questo approccio favorisce un ambiente di apprendimento più inclusivo e meno autoritario.

La funzione di tutorship, in questa concezione, può essere proficuamente assunta da studenti collocati in una fase finale del percorso universitario che, coordinati da una figura con maggiore esperienza, incontrano colleghi più giovani per incarico della Facoltà. La letteratura sull’accompagnamento peer-to-peer è abbondante ed evidenzia i vantaggi per gli studenti nel poter contare su un supporto percepito vicino alla loro esperienza accademica (García-Morales et al., 2021). Il vantaggio di identificare il tutor nella figura del peer è legato all’abbattimento delle distanze relazionali che intercorrono invece verso un professionista, consulente o docente, permettendo così la sperimentazione di una relazione di aiuto sufficientemente libera da vincoli gerarchici o istituzionali (Zannini et al., 2019). Questo porta gli studenti a non sentirsi giudicati, ma liberi di affrontare con il tutor i temi che li affaticano maggiormente durante il loro percorso accademico (Aloka & Mukuna, 2023).

In letteratura sono stati ampiamente approfonditi i vantaggi che si possono ottenere attraverso percorsi di accompagnamento dedicati agli studenti e questi contributi vertono soprattutto su tre filoni di ricerca.

- Il primo riguarda i vantaggi della didattica tutoriale per gli studenti. Uno degli aspetti cruciali studiati riguarda i benefici derivanti dalla presenza di un accompagnamento costante nel percorso di studio universitario. Numerose ricerche hanno enfatizzato come il tutorato possa svolgere un ruolo fondamentale nel supportare gli studenti durante il loro percorso accademico. Il tutorato va oltre la semplice funzione di facilitazione nell’acquisizione di conoscenze accademiche. La funzione di tutorship promuove la collaborazione tra pari, incoraggia la comunicazione efficace e sviluppa la possibilità di sperimentare forme di apprendimento inedite per gli studenti. Molte ricerche si sono concentrate sull’effetto positivo del tutorato nell’aiutare gli studenti ad acquisire competenze trasversali, andando oltre la mera acquisizione di conoscenze disciplinari. Questo ruolo di guida può essere particolarmente efficace nel superare momenti di disagio, fatica e disorientamento, fornendo un sostegno personalizzato che contribuisce al successo complessivo del rendimento degli studenti (Magnoler, 2017).
- Un secondo aspetto, affrontato in letteratura, riguarda **le competenze richieste per svolgere il ruolo di tutor in modo efficace**. Molti contributi hanno identificato una serie di competenze trasversali essenziali, tra cui la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, la capacità di

ascolto attivo, la gestione delle relazioni interpersonali, la capacità di fornire *feedback* costruttivi e l'abilità di adattamento a diverse esigenze di apprendimento degli studenti (McGill et al., 2020). Sempre in questo filone si sono sviluppati diversi filoni di ricerca focalizzati su come sviluppare e potenziare le competenze necessarie per svolgere il ruolo di tutor (Nicolaou et al., 2021).

- Il terzo filone di studi si è **concentrato sull'analisi dei modelli prevalenti di tutorship nelle università**. Questo approccio mira a riflettere su quali siano i modelli più promettenti per fornire un sostegno efficace agli studenti. Questo significa analizzare diverse forme di supporto, come l'aiuto reciproco tra studenti, l'assistenza accademica sia individuale che di gruppo. Questi studi hanno lo scopo di identificare le migliori pratiche e fornire linee guida per la progettazione di programmi di tutoraggio universitario che siano efficienti e adattabili alle esigenze specifiche degli studenti e delle università.

I tre filoni di ricerca indicati forniscono una panoramica completa dei temi da sviluppare per migliorare le pratiche di tutoraggio e incrementare positivamente l'esperienza di apprendimento degli studenti universitari.

L'assunzione del ruolo di **peer-tutor** oltre a essere riconosciuta per il suo impatto positivo sull'apprendimento degli studenti, rappresenta un'esperienza che può avere profonde implicazioni per lo sviluppo personale e professionale di chi assume tale incarico (McGill et al., 2021; McGill et al., 2022). Nonostante la crescente enfasi sull'importanza dell'educazione esperienziale (Mortari et al., 2003), la letteratura attuale ha spesso trascurato di esplorare in modo approfondito gli effetti di questa pratica sulla formazione dell'identità e sulle competenze trasversali dei tutor e sullo sviluppo delle loro capacità riflessive (Bertani et al., 2012; Cunliffe, 2009). Nonostante il tutoring si configuri come un percorso di crescita accademica e sociale sia per il tutee che per il tutor, la maggior parte degli studi si è concentrata prevalentemente sui benefici riscontrati dagli studenti, trascurando in parte quelli relativi ai tutor (e.g., De Backer et al., 2014; Ivaldi et al., 2023; Munley et al., 2010; Owusu-Fordjour et al., 2023).

L'ipotesi fondativa di questo contributo si basa sulla convinzione che il tutor, nella sua funzione di guida, si trovi ad affrontare sfide complesse che hanno una ricaduta anche sulla costruzione della propria identità professionale. L'impegno nel tutoraggio sollecita i protagonisti a sviluppare una serie di competenze trasversali importanti per accrescere la propria employability.

Domande di ricerca

L'assunto fondamentale di questo contributo si basa su una convinzione che il tutor, nella sua funzione di guida, si trovi ad affrontare sfide complesse che vanno ben oltre la semplice trasmissione di conoscenze. L'impegno nel tutoraggio sollecita il tutor a sviluppare una serie di competenze trasversali, quali la comunicazione efficace, la gestione delle relazioni interpersonali, la capacità di problem-solving e la leadership ed altre che approfondiremo nell'articolo. Queste competenze, valorizzate nel mondo del lavoro, diventano una parte integrante dell'esperienza di tutoraggio. Da qui sono state definite alcune domande di ricerca che hanno guidato la stesura del presente lavoro.

- La prima domanda di ricerca parte dall'ipotesi che l'assunzione del ruolo di tutor contribuisca allo sviluppo di competenze rilevanti per la sua employability. Gli studenti che intraprendono il percorso di tutoraggio si trovano a gestire esigenze degli studenti non sempre congruenti con il proprio mandato, dinamiche di gruppo talvolta complesse e ad affrontare interlocutori istituzionali con i quali istituire un dialogo professionale. Questa esperienza è fondamentale per accrescere la consapevolezza delle proprie abilità e promuovere la crescita personale e professionale, elementi chiave per il successo nel mercato del lavoro.
- La seconda domanda di ricerca si propone di analizzare quali competenze vengano maggiormente sollecitate durante l'esercizio del ruolo di tutor. Si vuole indagare quali siano le capacità maggiormente promosse ipotizzando che, ad esempio, la gestione del tempo, la capacità di adattarsi a diversi stili di apprendimento degli studenti, la facilità nella comunicazione, la capacità di fornire *feedback* costruttivi emergano come temi cruciali per i tutor. Quest'analisi dettagliata potrebbe contribuire a fornire linee guida per la formazione dei tutor e migliorare la proposta formativa.

Metodologia della ricerca

La ricerca ha coinvolto un gruppo di 30 laureati che hanno terminato il proprio percorso di studi universitari in un arco di tempo compreso tra i cinque e i dieci anni precedenti. Questo campione è stato selezionato con l'obiettivo di raccogliere dati significativi sulle loro esperienze post-laurea, considerando un periodo sufficientemente ampio da permettere una riflessione approfondita sulle scelte professionali, sulle competenze acquisite e sulle difficoltà incontrate nel mondo del lavoro. Per garantire la massima ricchezza di informazioni, è stata scelta una metodologia qualitativa basata su

interviste ermeneutiche, le quali hanno permesso ai partecipanti di esprimersi liberamente e in modo articolato.

A ciascun partecipante è stata quindi proposta un'intervista individuale della durata di circa un'ora. Durante queste interviste, condotte in un contesto informale e non giudicante, sono state esplorate le esperienze soggettive dei laureati, ponendo particolare attenzione agli aspetti emotivi e alle percezioni personali legate al percorso di studi e alla successiva transizione nel mondo del lavoro. Le domande sono state formulate in modo aperto, così da incoraggiare una narrazione spontanea e dettagliata. Al termine di questa fase, l'intero corpus delle interviste è stato trascritto integralmente, garantendo così la fedeltà al discorso originale dei partecipanti e permettendo una successiva analisi accurata dei contenuti emersi.

Una volta completata la trascrizione, è iniziata la fase di analisi dei dati, condotta attraverso la metodologia dell'analisi tematica, secondo il modello proposto da Braun e Clarke (2023). L'analisi di contenuto ha rappresentato uno strumento essenziale per interpretare e organizzare le informazioni raccolte, consentendo di individuare i temi principali e di mettere in evidenza le connessioni tra le diverse esperienze riportate dai partecipanti. Questo approccio metodologico ha permesso di andare oltre la semplice descrizione delle risposte, per cogliere le dinamiche più profonde e i significati impliciti all'interno del discorso.

L'analisi è stata articolata in diverse fasi, seguendo un processo rigoroso e strutturato. In primo luogo, i ricercatori si sono familiarizzati con i dati attraverso una lettura attenta e ripetuta di tutte le interviste, al fine di acquisire una visione globale del materiale raccolto. Questa fase preliminare ha permesso di cogliere le prime impressioni sui temi ricorrenti e sulle differenze tra le esperienze riportate dai partecipanti. Successivamente, è stata avviata la fase di codifica, in cui a ciascun segmento di testo significativo è stato assegnato un codice rappresentativo. Questa operazione ha consentito di suddividere il corpus testuale in unità di significato più piccole, facilitando così l'identificazione dei temi emergenti.

In un secondo momento, i codici sono stati analizzati e raggruppati in insiemi più ampi attraverso un processo di categorizzazione tematica. Questo passaggio ha richiesto un confronto costante tra i ricercatori, al fine di garantire la coerenza nella definizione dei temi e di evitare ridondanze o sovrapposizioni. Ogni categoria è stata poi sottoposta a una fase di revisione critica, durante la quale i ricercatori hanno verificato la pertinenza e la solidità dei temi individuati. Solo dopo questa fase di validazione, i temi sono stati definiti e denominati in modo chiaro e preciso, permettendo di ottenere una rappresentazione strutturata e ben organizzata dei dati (Tabella 1).

Tab. 1 - *Il processo di codifica delle interviste*

Famiglie di codici	Codici di II livello	Citazioni di esempio
Le competenze riflesse su di sé	<i>Risvegliare il proprio potenziale sotto-traccia: una accresciuta consapevolezza delle proprie risorse</i>	“Penso che il servizio tutorato in parte mi abbia fatto capire che certe risorse erano già dentro di me; quindi, a volte il non sentirsi adeguati a gestire certe situazioni certi problemi ...innesca un meccanismo ansioso...mi ha fatto capire che comunque le risorse per indirizzare qualcuno da qualcuno di più competente le avevo trovate, tanto che avevo indirizzato questa madre al nostro servizio psicologico interno ...mi ha fatto capire che le risorse ce le avevo.”
	<i>Ripensarsi come studenti: una nuova lettura del percorso universitario</i>	“Essere tutor mi permetteva di pensare a come ero io da studente e cosa avrei voluto sapere nei primi mesi di Università. Ho imparato a mettermi nei panni degli altri. Mi è servito per ripensare a che tipo di studente sono stata io. Oggi, inoltre, quando accolgo qualcuno in azienda lo faccio con attenzione particolare grazie all’esperienza di tutorship.”
	<i>Auto-orientamento: la costruzione del proprio progetto professionale</i>	“Mi piacerebbe tanto lavorare in un’azienda e occuparmi delle persone... e il tutorato mi ha alimentato questa consapevolezza. Il tutorato è nel mio curriculum, ne ho parlato in ogni mio colloquio lavorativo e, spiegando un po’ come questa esperienza mi aveva aiutato, insieme al percorso magistrale, a fare poi application per il tipo di lavori che successivamente ho cercato.”
	<i>Limiti e confini: gestire consapevolmente i rapporti nella relazione di aiuto</i>	“Lavorare nella terapia intensiva come anestesista è tosta! Per me è stato importante aver già affrontato e metabolizzato la questione della regolazione dei confini con l’altro, sia per una elaborazione emotiva personale che per gestire la comunicazione. Oggi, con i familiari dei pazienti, mi sono ritrovata a dovermi relazionare con pazienti in terapia intensiva... avere dei limiti per capire dove finisce ciò che io ti posso offrire. Su questo l’esperienza di tutorship è stata fondamentale.”

Famiglie di codici	Codici di II livello	Citazioni di esempio
Le competenze riflessive sull'organizzazione	<i>L'organizzazione silenziosa: Uno sguardo inedito per "mantenere" i processi di lavoro</i>	“Il lavoro con i docenti che hanno guidato noi tutor mi ha aiutato a percepire l'organizzazione da una prospettiva diversa. Ho compreso che alcune spiegazioni che davo a me stesso come studente non consideravano adeguatamente le limitazioni oggettive e gli sforzi collettivi profusi per migliorarle. Il tutorato mi ha fornito strumenti più sofisticati per interpretare le dinamiche organizzative.”
	<i>Essere un grillo parlante! Valorizzare le risorse del contesto</i>	“Molti studenti non sono pienamente consapevoli delle numerose risorse messe a disposizione dall'Università, che spesso non utilizzano in modo adeguato. Come tutor, uno dei miei compiti è stato quello di sensibilizzare gli studenti sulla ricchezza delle risorse disponibili all'Università. Questa esperienza mi ha insegnato quanto sia importante questa consapevolezza anche nel contesto lavorativo attuale, dove molti si lamentano delle risorse che già hanno a disposizione.”
	<i>Gestire dissimmetrie: regolare i rapporti con l'Autorità</i>	“La gerarchia esiste e va seguita, va anche adattata a quella che è la tua professionalità. Quel gradino lì può essere importante, può prepararti, ripeto, nel rapporto con le istituzioni. La consapevolezza della funzione della gerarchia l'ho intuita facendo il tutor.”
	<i>Consapevolezza dei Ruoli nell'organizzazione</i>	“Apprezzare il contributo di tutti, riconoscendo che stiamo tutti perseguendo un obiettivo comune, è fondamentale. Attualmente, gestisco un <i>team</i> in cui ciascun membro ha la libertà di lavorare autonomamente, sapendo però di poter fare riferimento a me. Questo richiama alla mente il mio ruolo di tutor, in cui ero un punto di riferimento per gli studenti, ma anch'io beneficiavo di punti di riferimento significativi.”
	<i>Organizzare il Tempo e gestire efficacemente le attività</i>	“Incastrare la vita universitaria con il lavoro di tutor e saper gestire efficacemente entrambi gli ambiti è cruciale per migliorare le prestazioni in entrambe le sfere. L'organizzazione è senza dubbio fondamentale; la necessità di bilanciare tutti questi impegni come tutor mi ha aiutato oggi a sviluppare capacità di pianificazione e a mantenere un alto livello di organizzazione.”

Famiglie di codici	Codici di II livello	Citazioni di esempio
Le competenze legate all'azione personale	<i>Sviluppare la capacità di ascolto per conoscere gli altri</i>	“Quello che mi ha aiutato molto nello svolgere il tutorato è cercare di mettermi in ascolto e capire chi ho davanti. Spesso gli studenti portano domande contraddittorie e confuse. Devi dargli tu un senso.”
	<i>Guidare il gruppo con empatia</i>	“Lo studente con la mia presenza si è un po' sbloccato, diciamo così, perché la mia presenza probabilmente ha reso la situazione un pochino meno formale e quindi siamo riusciti ad approfondire alcuni temi che hanno portato poi molti studenti a passare l'esame.”
	<i>Gestire i conflitti nel gruppo</i>	“Nella mia esperienza lavorativa, ho trovato difficile stabilire alleanze e svolgo un lavoro molto solitario. Spesso i colleghi hanno interpretazioni diverse del ruolo e del lavoro. Durante la mia esperienza scolastica, ho imparato che la chiave per realizzare progetti interessanti è condividere idee e collaborare con altri colleghi.”
Le competenze legate all'azione organizzativa	<i>Comunicazione interna e messaggi customizzati</i>	“Mi sono trovata in aula magna col microfono a presentare la mia Facoltà ed è quello che, ora, mi trovo a dover fare al lavoro, delle presentazioni.”
	<i>Comunicazione corporate: una competenza distintiva per l'organizzazione</i>	“Gli open day erano importanti per noi. Venivamo chiamati per stare al banchetto della Facoltà e ci si alternava quando arrivavano, non so, i genitori coi figli, figli di diciott'anni che dovevano scegliere l'università... il genitore arrivava e parlava lui e poi magari invece il figlio ascoltava interessato. Ho imparato cosa significa gestire una comunicazione istituzionale!”
	<i>Comunicazione e media: Come Gestire i Diversi Canali di Comunicazione</i>	“Nelle email, nei messaggi è spesso difficile capire un messaggio. Nelle mail spesso sembra una e-mail di fretta, posta in modo sbrigativo; invece, era la collega che era al telefono o in call e ti ha mandato due righe perché è proprio urgente; quindi, in quel momento lì ha solo bisogno di comprendere che quella mail lì non era cattiva. Questa sensibilità, agli scambi via mail, l'ho appresa negli scambi con i tutor!”

Una volta stabiliti i temi principali, è stato possibile procedere alla sintesi dei risultati. Questo processo ha richiesto un'attenta riflessione sulle connessioni tra i diversi elementi emersi dall'analisi, così da costruire un quadro coerente e articolato delle esperienze dei partecipanti. Il lavoro di sintesi ha permesso di evidenziare non solo le tendenze generali, ma anche le specificità individuali, mostrando la complessità delle dinamiche che caratterizzano il percorso post-laurea.

Dal punto di vista operativo, il gruppo di ricerca ha lavorato in modo collaborativo, suddividendo le interviste tra i vari membri per un primo livello di codifica individuale. Ogni ricercatore ha analizzato le interviste assegnate in modo indipendente, attribuendo a ciascun segmento un codice rappresentativo. In seguito, i risultati della codifica individuale sono stati confrontati e discussi all'interno del gruppo di ricerca, al fine di consolidare le categorie tematiche e garantire una maggiore affidabilità dell'analisi.

Il processo di codifica si è articolato su più livelli: inizialmente, i codici di primo livello sono stati assegnati ai singoli enunciati ritenuti significativi, per poi essere aggregati in sotto-temi più ampi. Questa fase ha consentito di strutturare i dati in modo gerarchico, facilitando l'identificazione di macro-temi capaci di sintetizzare efficacemente il contenuto delle interviste. Attraverso un confronto continuo tra i ricercatori, è stato possibile affinare ulteriormente l'organizzazione dei temi, verificando la loro coerenza e la loro rilevanza rispetto agli obiettivi della ricerca.

L'analisi di contenuto ha portato all'individuazione di un totale di 420 citazioni significative, le quali sono state successivamente raggruppate in tre livelli distinti: codici, famiglie e temi generali. Questo approccio ha permesso di organizzare in modo chiaro e sistematico le informazioni raccolte, fornendo una struttura interpretativa solida e ben articolata. Il modello di classificazione adottato si è basato sulle proposte di Moules et al. (2014) e successivamente sviluppate da Moules e Taylor (2021), le quali hanno dimostrato una particolare efficacia nell'analisi qualitativa di dati testuali.

Grazie a questo processo di analisi, è stato possibile ottenere una comprensione approfondita delle esperienze dei partecipanti, mettendo in luce non solo le loro percezioni individuali, ma anche le dinamiche più ampie che caratterizzano la transizione dal mondo universitario a quello professionale. I risultati emersi forniscono un quadro dettagliato delle sfide affrontate dai laureati, delle strategie adottate per inserirsi nel mondo del lavoro e delle competenze ritenute più utili nel percorso post-universitario. Queste evidenze offrono spunti significativi per future ricerche e per lo sviluppo di interventi volti a supportare i laureati nella loro transizione professionale, evidenziando l'importanza di un accompagnamento strutturato che tenga conto delle difficoltà e delle opportunità incontrate nel percorso post-laurea.

Il modello di tutorship nel contesto della ricerca

Nell'articolo ci riferiamo ad un modello di tutorship che si basa su una dimensione gruppal. I tutor sono selezionati tramite un colloquio a partire da candidatura spontanee. Hanno tutti conseguito il titolo di laurea triennale e sono iscritti alla laurea magistrale. Per loro è previsto un periodo di formazione coordinato da un gruppo di docenti che hanno l'incarico di occuparsi della didattica tutorale. All'inizio dell'anno accademico vengono presentati agli studenti durante gli Open Day della Facoltà. Le modalità di incontro con gli studenti sono di tre tipologie:

- ci sono una serie di iniziative promosse dai tutor in piccolo gruppo per incentivare la conoscenza tra tutor e studente;
- gli studenti possono incontrare i tutor nei momenti dedicati al ricevimento che sono a cadenza settimanale;
- i tutor possono essere interpellati attraverso una esplicita richiesta di aiuto fatta pervenire tramite e-mail oppure telefonica.

Esistono momenti di formazione in gruppo all'interno dei quali i tutor vengono accompagnati a riflettere sulle domande poste dagli studenti e sul significato del proprio ruolo all'interno dell'Università. Questi incontri vedono la partecipazione dei tutor di tutte le Facoltà ed hanno l'obiettivo di monitorare l'attività svolta dai tutor. Sono sempre gestiti da un docente esperto di formazione degli adulti. All'interno degli incontri di supervisione dei tutor si analizzano i casi critici e, coinvolgendo i colleghi presenti, si sollecita una riflessione sulle difficoltà incontrate. Il ruolo di tutorship prevede la presentazione di un report dettagliato e inviato al Consiglio di Facoltà due volte all'anno. Tale report viene condiviso con il Servizio Orientamento e con i Referenti istituzionali della Facoltà. Il lavoro presentato alla Facoltà consiste in due parti. La prima quantitativa in cui vengono esplicitati i numeri delle prese in carico e le domande poste, la seconda qualitativa che ha come obiettivo quello di generare un prodotto scritto in cui i tutor, insieme, riflettono sul senso delle domande degli studenti e sui modelli impliciti con cui affrontare le differenti problematiche emerse nel corso dell'anno accademico. Questa parte, comune a tutte le Facoltà, è il prodotto di un pensiero di gruppo dei tutor che condividono riflessioni nel gruppo di formazione sui temi posti dagli studenti.

Risultati

Partendo da una lettura complessiva dei dati emersi dalle interviste, l'essere stato tutor in Università durante il periodo di studi viene rappresentata

come un'esperienza che ha permesso ai protagonisti di accorgersi di dimensioni della vita organizzativa inedite. Avere assunto il ruolo di tutor ha permesso una "trasfigurazione" dell'esperienza universitaria. Da studenti i tutor sono diventati protagonisti di un percorso professionale interessante all'interno del quale è stato chiesto loro di mettere a disposizione le proprie competenze per raggiungere un obiettivo di lavoro comune. I tutor riconoscono nell'esperienza fatta uno spazio di lavoro che ha reso possibile l'allenamento di competenze spesso rivelatesi strategiche sia per l'ingresso nel mondo del lavoro sia per il consolidamento della propria carriera professionale. La sensibilità sviluppata nell'attraversare la tutorship ha allenato alcune competenze specifiche particolarmente valorizzate nelle comunità professionali all'interno delle quali i tutor si sono inseriti successivamente al conseguimento della laurea. L'esperienza di tutorship si configura quindi come uno spazio universitario che ha ricadute importanti sulla formazione degli studenti che desiderano sperimentare questo ruolo. In generale, i tutor riferiscono la percezione di un accrescimento della capacità di autovalutazione delle proprie competenze e della scoperta di risorse personali prima non conosciute utili per affrontare situazioni complesse. Il periodo di tutorato può essere considerato come un ambiente sicuro e protetto per esplorare e potenziare competenze personali che possono essere applicate in ambito professionale. Grazie al tutorato gli intervistati sostengono di aver imparato a rispondere a domande legate alla sfera delle relazioni professionali incrementando la propria capacità di risposta a tre temi chiave:

- Come mi oriento nei rapporti in un contesto professionale?
- Quali modalità e stili comunicativi adottato con maggiore consuetudine?
- Come cambiano i miei stili relazionali in funzione dell'interlocutore: studenti, servizio tutorato, docenti?

I dati hanno permesso di evidenziare come l'esperienza di tutorato abbia contribuito non solo all'acquisizione di conoscenze teoriche, ma anche allo sviluppo di abilità pratiche e soft skills fondamentali per la futura professione dei tutor. Le competenze identificate toccano aree molto diverse accomunate dall'appartenere tutte alla categoria delle soft skill: competenze non specialistiche ma utilizzate per "giocarsi la propria partita professionale" nella costruzione di relazioni lavorative efficaci. Tali competenze si sono rivelate cruciali, non solo durante la fase di inserimento nel mercato del lavoro, ma anche nella progressione e nel successo a lungo termine della carriera dei tutor. Analizzeremo dettagliatamente queste competenze, evidenziando come ciascuna di esse sia stata influenzata dall'esperienza di tutorato e come abbia contribuito al percorso professionale dei tutor.

Si è innanzitutto cercato di dare un ordine alle competenze allenate dall'assunzione del ruolo di tutor. I dati sono stati ordinati attraverso

l'individuazione di due assi che sono stati utilizzati per ordinare i risultati emersi dai racconti della propria esperienza fatta dai tutor (Figura 1).

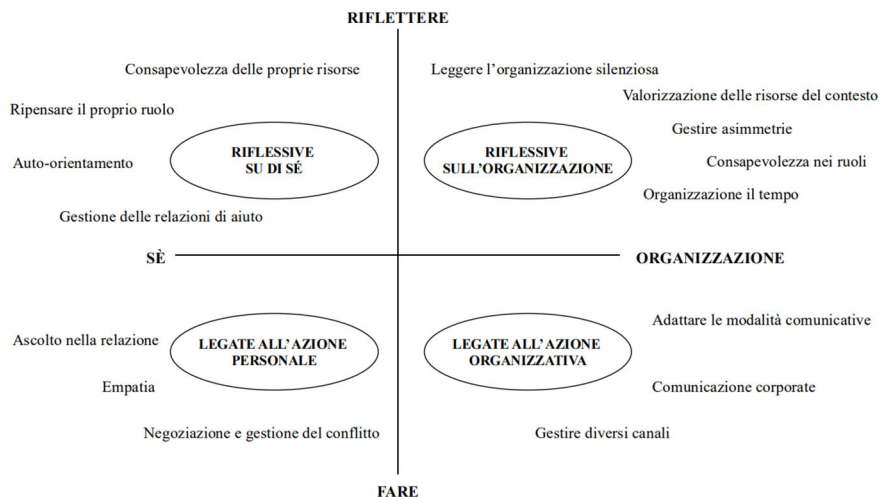
Il **primo asse** si compone delle polarità **Sé e Organizzazione**. La prima polarità raggruppa le competenze sviluppate nel percorso di tutorship che riguardano le capacità legate alla conoscenza personale e alle modalità del proprio funzionamento in ambito professionale. Questo polo include competenze relazionali e comunicative, nonché la capacità di riflettere sul proprio modo di assumere il ruolo lavorativo. La seconda polarità, invece, è focalizzata sullo sviluppo di capacità di lettura e intervento nei contesti professionali. Il focus è centrato sulla capacità di comprendere in modo più articolato la vita organizzativa, acquisendo competenze che aumentano l'efficacia del lavoro in contesti ad alta complessità.

Il **secondo asse** è focalizzato su ciò che ha innescato un processo di apprendimento durante il periodo di tutorship e riguarda le dimensioni del **fare** e del **riflettere**. La prima polarità del secondo asse è identificata con la parola **azione**, riferendosi a competenze costruite attraverso l'assunzione operativa di compiti istituzionali. L'essere coinvolti in processi di lavoro è stato formativo e ha consolidato competenze operative, sviluppando la capacità di agire efficacemente in un ambiente organizzativo complesso. Sul polo opposto troviamo la dimensione della **riflessione** su sé stessi e sulle dimensioni meno visibili dell'agire organizzativo. Questa polarità si riferisce allo sviluppo della capacità di pensare a sé stessi in azione, alle proprie risorse, potenzialità ed aspirazioni. I momenti di formazione, i feedback ricevuti e i colloqui avuti aiutano a sostenere lo sviluppo di un pensiero critico sulla propria esperienza.

L'incrocio dei due assi genera quattro nuclei che fanno riferimento ad altrettanti modelli di apprendimento nel percorso di tutorship che vogliamo approfondire e che ci permettono di provare a dare un senso all'esperienza di tutorship proposta agli studenti nel corso degli anni universitari.

- Competenze riflessive su di sé.
- Competenze riflessive sull'organizzazione.
- Competenze legate all'azione personale.
- Competenze di azione organizzativa.

Fig. 1 - *La mappa delle competenze sollecitate*



Le competenze sollecitate

Le competenze riflessive su di sé

La riflessività è un processo di osservazione critica in cui l'attenzione si focalizza sul soggetto e sul suo posizionamento all'interno di un contesto professionale. Questo processo consiste nello sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e del proprio comportamento nell'ambito lavorativo. Attivare un pensiero riflessivo implica osservare sé stessi all'interno del contesto lavorativo e comprendere il significato e i presupposti delle azioni intraprese. La riflessività consente, dunque, un posizionamento più consapevole del soggetto nello spazio organizzativo, rappresentando "un modo per le persone di riflettere su sé stesse e sul proprio ruolo interpretato nella scena organizzativa" (Morrow, 2005: 250).

L'atto riflessivo può rendere il soggetto consapevole del proprio posizionamento all'interno di un contesto organizzativo, ma può anche aumentare la capacità di affinare la propria percezione, permettendo di vedere il mondo circostante con una nuova prospettiva. La tutorship negli anni universitari si configura come un percorso che consente di collocare l'esperienza individuale all'interno di un contesto organizzativo più ampio. Questo passaggio si configura come una riorganizzazione emotiva e cognitiva dell'individuo. Essere parte contributiva di un'organizzazione significa acquisire un sapere

fare “complesso” che tenga conto delle esigenze e delle richieste altrui, in funzione dei ruoli assunti. Nel momento in cui le persone apprendono e migliorano la comprensione del loro modo di rapportarsi agli altri e all’organizzazione, acquisiscono una consapevolezza più profonda del proprio modo di abitare i contesti di lavoro.

La riflessività è concepita come un processo relazionale e collettivo. Ciò implica che la riflessività segna una transizione dal livello individuale a un livello collettivo e sociale, coinvolgendo in qualche modo il contributo degli altri. Qualsiasi forma di crescita o cambiamento, sia individuale che collettivo, è vista come generata attraverso la partecipazione.

In ultimo è utile considerare la centralità dello sviluppo di competenze riflessive nell’incrementare la propria percezione di employability (Pool & Sewell, 2007; Yorke, 2006): studenti in grado di operare una meta-riflessione sulle proprie esperienze e comprenderne l’impatto a livello di miglioramento di sé risultano maggiormente propensi a sviluppare competenze di pianificazione, raggiungimento dell’obiettivo e apertura a nuove esperienze (Heymann et al., 2022).

All’interno di questa macro-categoria è quindi possibile distinguere quattro diverse competenze che vengono sollecitate dal percorso di tutorship, e che sono approfondite di seguito.

Risvegliare il proprio potenziale sotto-traccia: una accresciuta consapevolezza delle proprie risorse

I tutor affermano con decisione che il periodo di incarico universitario ha contribuito in modo sostanziale ad acquisire maggiore consapevolezza e fiducia nelle proprie risorse personali fino ad allora poco valorizzate. Durante le interviste è emerso chiaramente che l’esperienza di tutorato ha avuto un impatto positivo su diverse aree della loro vita, sia accademica che personale. Molti tutor hanno descritto come, grazie al ruolo di guida e supporto agli studenti, siano riusciti a sviluppare competenze trasversali, come la capacità di problem solving, la gestione del tempo e una comunicazione efficace. Inoltre, il confronto continuo con le sfide degli studenti ha permesso loro di riflettere sulle proprie difficoltà e di trovare soluzioni innovative nelle situazioni impreviste, rafforzando così la propria autostima e il senso di efficacia personale. Questo aumento di consapevolezza e fiducia è un tratto trasversale a tutte le interviste, indicando che il tutorato non solo ha arricchito il percorso formativo, ma ha anche fornito strumenti essenziali per affrontare future sfide professionali e personali con maggiore sicurezza e determinazione.

“Penso che il servizio tutorato in parte mi abbia fatto capire che certe risorse erano già dentro di me, quindi a volte il non sentirsi adeguati a gestire certe situazioni certi problemi ...innesca un meccanismo ansioso ...in cui non ci si sente pienamente competenti e, invece, il tutorato ..mi ha fatto capire che comunque le risorse per indirizzare qualcuno da qualcuno di più competente le avevo trovate, tanto che avevo indirizzato questa madre al nostro servizio psicologico interno ...mi ha fatto capire che le risorse ce le avevo.”

Il tutor sottolinea come l'esperienza fatta abbia cambiato la percezione di sé riguardo alla gestione di situazioni e problemi complessi. Tuttavia, il tutorato ha agito come catalizzatore per superare il senso di inadeguatezza espresso dall'autore, consentendo di riconoscere e sfruttare appieno le proprie risorse. La citazione suggerisce come il tutorato abbia svolto un ruolo chiave nel promuovere consapevolezza delle proprie risorse e competenze, favorendo una maggiore sicurezza nella gestione delle sfide organizzative che ci si trova a fronteggiare.

Ripensarsi come studenti: una nuova lettura del percorso universitario

Essere tutor ha offerto l'opportunità di riflettere sul proprio percorso di studente e sui bisogni caratteristici dei primi anni universitari. Questo processo ha permesso ai tutor di identificare le sfide e le incertezze affrontate, valorizzando così i bisogni degli studenti più giovani. Di conseguenza, i tutor hanno sviluppato una prospettiva empatica e orientata al supporto, utilizzando le proprie esperienze per guidare e assistere gli altri in modo più efficace. Questa nuova consapevolezza ha arricchito il loro approccio al tutorato, trasformandolo in un'occasione per condividere consigli pratici, strategie di studio e suggerimenti utili che avrebbero voluto ricevere all'inizio del loro percorso accademico. In sostanza, il ruolo di tutor ha permesso loro di diventare mentori più attenti e consapevoli, capaci di offrire un supporto concreto e mirato, basato sulle lezioni apprese dal proprio vissuto universitario.

“Essere tutor mi permetteva di pensare a come ero io da studente e cosa avrei voluto sapere nei primi mesi di Università. Ho imparato a mettermi nei panni degli altri. Mi è servito per ripensare a che tipo di studente sono stata io. Oggi, inoltre, quando accolgo qualcuno in azienda lo faccio con attenzione particolare grazie all'esperienza di tutorship.”

Ripensare al proprio percorso universitario implica un processo di auto-valutazione che arricchisce l'empatia e la comprensione delle esperienze altrui. Questa rilettura del proprio percorso accademico promuove una

maggior consapevolezza e sensibilità verso le difficoltà affrontate dagli altri. Inoltre, il commento evidenzia come le competenze acquisite come tutor trovino applicazione concreta nell'accogliere nuove persone in azienda, con particolare attenzione ai processi di onboarding. Questo dimostra una trasposizione positiva delle abilità sviluppate nell'ambito accademico a un contesto lavorativo, sottolineando l'ampia portata e il valore dell'esperienza di tutorato. In definitiva, il tutorato non solo offre supporto agli studenti durante il loro percorso universitario, ma ha anche un impatto significativo sulla formazione di competenze sociali e professionali, utili in futuri contesti lavorativi.

Auto-orientamento: la costruzione del proprio progetto professionale

La valenza orientativa dell'esperienza di tutorato agisce come una bussola che guida gli individui nel loro percorso formativo e professionale. Aiuta ad individuare interessi, obiettivi e talenti personali nascosti, consentendo di tracciare un percorso di sviluppo professionale significativo.

“Mi piacerebbe tanto lavorare in un'azienda e occuparmi delle persone... e il tutorato mi ha alimentato questa consapevolezza. Il tutorato è nel mio curriculum, ne ho parlato in ogni mio colloquio lavorativo e, spiegando un po' come questa esperienza mi aveva aiutato, insieme al percorso magistrale, a fare poi application per il tipo di lavori che successivamente ho cercato.”

Le parole suggeriscono un forte impatto dell'esperienza di tutorato sulle aspirazioni professionali dell'individuo. Il tutorato ha svolto un ruolo significativo nel focalizzare gli interessi e nell'orientare l'autore della citazione verso un percorso professionale specifico, focalizzato sulla gestione delle risorse umane o delle dinamiche relazionali in un contesto aziendale. Queste parole riflettono un cambiamento significativo nel modo in cui lo studente concepisce la propria carriera, evidenziando come l'esperienza pratica del tutorato abbia contribuito a consolidare e approfondire il suo interesse per l'ambito delle relazioni interpersonali e della gestione delle risorse umane. La consapevolezza acquisita durante il tutorato ha fornito una chiara direzione ed uno scopo da perseguire.

Limiti e confini: gestire consapevolmente i rapporti nella relazione di aiuto

Le relazioni di aiuto impongono l'esposizione del professionista a un

sovraccarico emotivo derivante dalle domande a volta trasbordanti dei propri assistiti. Nel caso del tutor universitario gli studenti formulano spesso domande emotivamente cariche di corollari che esulano dalle possibilità di aiuto che concretamente si può offrire. La tutorship diventa quindi un allenamento a gestire i confini con l'altro.

“Lavorare nella terapia intensiva come anestesista è tosta! Per me è stato importante aver già affrontato e metabolizzato la questione della regolazione dei confini con l'altro, sia per una elaborazione emotiva personale che per gestire la comunicazione. Oggi, con i familiari dei pazienti, mi sono ritrovata a dovermi relazionare con pazienti in terapia intensiva... avere dei limiti per capire dove finisce ciò che io ti posso offrire. Su questo l'esperienza di tutorship è stata fondamentale.”

L'importanza di aver già affrontato e gestito il tema dei confini nelle relazioni professionali emerge come un elemento significativo di crescita personale. La consapevolezza dei propri limiti identitari rappresenta un aspetto fondamentale nel mondo professionale, poiché consente di stabilire e mantenere un equilibrio tra le responsabilità lavorative e il benessere personale. Comprendere e rispettare i propri spazi aiuta a prevenire il burnout, a migliorare la qualità delle interazioni professionali e a promuovere un ambiente di lavoro più sano e produttivo. Questo è particolarmente importante nelle professioni di aiuto, dove la gestione delle emozioni e delle dinamiche interpersonali può essere estremamente complessa e gravosa. Nella pratica professionale, essere consapevoli dei propri limiti significa saper dire di no quando necessario, riconoscere quando si ha bisogno di supporto e avere la capacità di delegare compiti appropriati. Questa consapevolezza permette di mantenere un alto livello di professionalità, evitando di assumere un carico eccessivo di lavoro che potrebbe compromettere sia la qualità delle prestazioni professionali sia la salute personale. Il processo di tutorato ha un ruolo cruciale in questo contesto, poiché fornisce agli studenti gli strumenti e le strategie per sviluppare una maggiore comprensione dei propri confini. Attraverso l'accompagnamento di un tutor, i professionisti possono imparare a riconoscere e gestire meglio le loro reazioni emotive, affrontare le sfide stressanti e mantenere un approccio equilibrato nelle loro interazioni quotidiane.

Le competenze legate all'azione personale

Il secondo nucleo di competenze fa riferimento alle capacità legate al perimetro di azione personale. Difatti, i tutor riconoscono nell'accompagnamento degli studenti uno spazio cruciale per lo sviluppo di competenze relazionali soft, significative per l'accreditamento nel mondo del lavoro.

L'esperienza di tutorship inaugura un percorso universitario caratterizzato dalla sperimentazione di relazioni "professionali" all'interno di un contesto in cui i tutor, abituati a interpretare il ruolo di studenti, sono gradualmente indotti a sviluppare la capacità di confrontarsi con le richieste degli studenti e, contemporaneamente, con le aspettative dell'Ateneo e dei docenti.

In particolare, l'accompagnamento degli studenti costituisce un'opportunità formativa unica che permette ai tutor di affinare le proprie competenze comunicative, empatiche e di problem-solving, abilità indispensabili per un'efficace interazione nel contesto lavorativo. Questo processo di accompagnamento non solo favorisce la crescita personale e professionale dei tutor, ma anche il loro adattamento a ruoli che richiedono una gestione complessa delle dinamiche interpersonali.

Attraverso la tutorship, i tutor sperimentano una transizione da un ruolo passivo di studenti a un ruolo attivo e propositivo di facilitatori dell'apprendimento. Questa esperienza richiede loro di equilibrare le esigenze degli studenti con le direttive istituzionali e accademiche, promuovendo un ambiente di apprendimento collaborativo e integrato. Il confronto con le aspettative diversificate degli studenti e del corpo docente sollecita i tutor a sviluppare una maggiore consapevolezza delle dinamiche organizzative e delle strategie di mediazione, elementi fondamentali per il successo professionale in contesti complessi e in continuo mutamento.

In sintesi, l'esperienza di tutorship rappresenta un terreno fertile per lo sviluppo di competenze trasversali di fondamentale importanza per l'inserimento nel mondo del lavoro, permettendo ai tutor di acquisire una visione olistica e integrata delle dinamiche organizzative e relazionali all'interno dell'ambiente universitario.

Sviluppare la capacità di ascolto per conoscere gli altri

Una competenza unanimemente riconosciuta dai tutor, e rispetto alla quale è stato osservato un significativo miglioramento, è la capacità di ascolto. Interagire con gli studenti in un ruolo professionale costituisce un rilevante esercizio in questo ambito. Spesso, gli studenti formulano richieste ampie e indeterminate, manifestano un generico disagio e talvolta non riescono a identificare chiaramente le proprie necessità o a formulare domande specifiche per ottenere aiuto. Confrontarsi con interrogativi confusi e talvolta contraddittori è stato descritto nelle interviste come un esercizio di accoglienza del disagio degli studenti e di delimitazione degli ambiti su cui focalizzarsi, tenendo conto del contesto e delle risorse disponibili.

“Quello che mi ha aiutato molto nello svolgere il tutorato è cercare di mettermi in ascolto e capire chi ho davanti. Spesso gli studenti portano domande contraddittorie e confuse. Devi dargli tu un senso.”

La citazione mette in luce l'importanza per il tutor di sviluppare un atteggiamento empatico e orientato all'ascolto nei confronti degli studenti. I tutor sono spinti a concepire strategie efficaci per avvicinare gli studenti e offrire loro sostegno. Questa sensibilità accresciuta e raffinata nel corso del percorso di tutoraggio è stata ritenuta cruciale anche nei contesti professionali. Anche all'interno delle organizzazioni, assumendo ruoli di supporto nei confronti dei propri colleghi, l'empatia e la capacità di identificare i problemi affrontabili in base al ruolo svolto costituiscono un notevole vantaggio.

Guidare il gruppo con empatia

Il percorso di tutorship si focalizza primariamente sull'aiuto agli studenti in cerca di supporto, promuovendo relazioni basate sulla fiducia reciproca. La diminuzione della disparità di ruoli crea un ambiente in cui gli studenti si sentono più a loro agio nel discutere apertamente le proprie difficoltà. Questo costituisce un'importante preparazione nello sviluppo delle competenze di supporto e assistenza verso gli altri.

“Lo studente con la mia presenza si è un po' sbloccato, diciamo così, perché la mia presenza probabilmente ha reso la situazione un pochino meno formale e quindi siamo riusciti ad approfondire alcuni temi che hanno portato poi molti studenti a passare l'esame.”

L'approccio meno formale del tutor si rivela positivamente influente sulla relazione con lo studente, facilitando la risoluzione di situazioni critiche e permettendo di esplorare difficoltà spesso non esposte in altri contesti. Apprendere a incoraggiare la partecipazione e a gestire il ruolo di facilitatore nella relazione di aiuto sono competenze che i tutor sviluppano ampiamente durante gli anni universitari, essenziali anche per interagire efficacemente con i colleghi e nel contesto lavorativo.

Gestire i conflitti nei gruppi

L'esperienza di tutorato è descritta come un percorso di costruzione di alleanze e collaborazioni, e le competenze sociali sviluppate durante questa esperienza influenzano positivamente la capacità di collaborazione e la gestione delle relazioni professionali in futuro. Essere tutor implica partecipare

attivamente ai programmi di formazione prescritti, collaborare nella redazione di report accademici con i colleghi, e completare percorsi formativi mirati. Queste attività sono condotte all'interno di un gruppo di tutor che stabiliscono tra loro e con l'istituzione delle relazioni professionali basate sulla gestione di processi di interscambio professionale. Questo aspetto anticipa la riflessione dei rapporti caratteristici dell'ambiente lavorativo.

“Nella mia esperienza lavorativa, ho trovato difficile stabilire alleanze e svolgo un lavoro molto solitario. Spesso i colleghi hanno interpretazioni diverse del ruolo e del lavoro. Durante la mia esperienza scolastica, ho imparato che la chiave per realizzare progetti interessanti è condividere idee e collaborare con altri colleghi. Il concetto di costruzione di alleanze e di obiettivi comuni è una lezione che ho appreso durante il tutorato. In quel contesto, abbiamo sempre lavorato in sinergia con altri tutor, e ho compreso appieno la forza del gruppo grazie al mio percorso universitario da tutor!”

La citazione esamina la sfida dell'individualismo nel contesto lavorativo e mette in luce il ruolo fondamentale della collaborazione e della costruzione di alleanze, soprattutto come appreso durante l'esperienza di tutorato. Si sottolinea chiaramente come il lavoro sinergico con altri tutor ha contribuito a comprendere l'importanza centrale del gruppo nella realizzazione di progetti complessi. Questa citazione suggerisce che il tutorato ha fornito una comprensione pratica e applicata delle dinamiche di gruppo e della collaborazione in ambiti professionali.

Le competenze riflessive sull'organizzazione

Le competenze riflessive sull'organizzazione costituiscono un sottoinsieme cruciale tra le competenze esercitate dai tutor. Esse comprendono la capacità di analizzare e valutare criticamente i processi e le dinamiche organizzative, al fine di identificare aree di miglioramento e promuovere cambiamenti positivi. Tali competenze sono fondamentali per sviluppare un'organizzazione che apprende continuamente e si adatta in modo flessibile alle mutevoli condizioni interne ed esterne.

Le competenze riflessive sull'organizzazione permettono di ricostruire un'immagine inedita e non immediatamente percepibile di come l'agire organizzativo sia influenzato da dimensioni non visibili a un'osservazione superficiale. Gli studenti, inizialmente consapevoli solo di una piccola parte dell'Università, vedono grandemente ampliata questa comprensione attraverso l'esperienza di tutorship. Diventare consapevoli delle “dimensioni invisibili” della propria università significa dotarsi di categorie di lettura più ampie e articolate, che possono essere di grande aiuto nell'inserimento in

nuovi contesti professionali. Sviluppare capacità riflessive sull'organizzazione implica migliorare le proprie competenze di lettura delle culture organizzative, rendendo ogni contesto organizzato una rappresentazione "unica" e generatrice di inedite matrici relazionali.

Assumere il ruolo di tutor durante gli anni universitari contribuisce in modo significativo a sviluppare visioni meno ingenue dell'agire organizzativo e di come si possa contribuire in modo sostanziale al benessere comune. Le forme collettive di riflessività non sono solo quantitativamente diverse, coinvolgendo più attori, ma anche qualitativamente distinte. Cotter e Cullen (2012) sostengono che tali forme sono più adatte a considerare come le influenze sociali, politiche e culturali modifichino le decisioni organizzative. Allo stesso modo, Vince e Reynolds (2009) suggeriscono che le forme collettive di riflessività consentano di riconfigurare le pratiche organizzative in modo più situato e contestualizzato. Pertanto, le forme collettive di riflessività sembrano essere capaci di sviluppare capacità relazionali complesse. Ogni attore organizzativo è necessariamente in relazione con gli altri, e un pensiero riflessivo allargato è più capace di cogliere gli elementi collettivi dell'agire.

L'organizzazione silenziosa: Uno sguardo inedito per "mantenere" i processi di lavoro

Il lavoro dei tutor ha giocato un ruolo determinante nello sviluppo di competenze più sofisticate nell'analisi delle dinamiche organizzative, consentendo loro di acquisire una visione approfondita e articolata dei processi organizzativi. Grazie all'esperienza di tutorato, i tutor hanno attraversato un percorso di apprendimento e crescita personale significativo, il quale ha notevolmente potenziato la loro capacità di comprendere e interpretare il contesto organizzativo in modo avanzato e consapevole.

"Il lavoro con i docenti che hanno guidato noi tutor mi ha aiutato a percepire l'organizzazione da una prospettiva diversa. Ho compreso che alcune spiegazioni che davo a me stesso come studente non consideravano adeguatamente le limitazioni oggettive e gli sforzi collettivi profusi per migliorarle. Il tutorato mi ha fornito strumenti più sofisticati per interpretare le dinamiche organizzative."

La citazione indica un cambiamento nella percezione, evidenziando una maggiore consapevolezza delle sfide e dei limiti oggettivi presenti nell'ambiente organizzativo. Il fatto che le spiegazioni fornite in passato come studente per comprendere l'organizzazione non abbiano considerato questi limiti suggerisce un progresso nella comprensione della sua complessità e un

apprezzamento degli sforzi collettivi per il miglioramento. Inoltre, il seguente commento sottolinea che il tutorato ha fornito strumenti più sofisticati per interpretare le dinamiche organizzative.

“Da studente è facile lamentarsi: “Questo non funziona”, “L’aula è piena, devo sedermi per terra”, e quando ci sono problemi in generale... Come tutor, invece, si comprende l’intera situazione: si vedono tutte le persone coinvolte, si comprende l’organizzazione dietro le quinte, si apprezza un grande sforzo che spesso passa inosservato!”

Questo commento illustra un significativo cambiamento di prospettiva dell’autore, che ha trasformato una visione limitata da studente, concentrata sui problemi quotidiani, in una visione più ampia e consapevole come tutor. La dichiarazione mette in luce la tendenza degli studenti a lamentarsi di questioni pratiche o organizzative, come aule affollate o problemi funzionali, senza considerare gli sforzi “invisibili” dedicati dall’Università per affrontare tali problematiche. Assumendo il ruolo di tutor, si è in grado di scrutare “dietro le quinte”, acquisendo così una comprensione più profonda della complessità dell’ambiente accademico. L’enfasi sul “grande sforzo poco visibile in generale” denota un apprezzamento per il lavoro svolto nel backstage, spesso trascurato dagli studenti. Questo cambio di prospettiva riflette un’evoluzione personale significativa, evidenziando una maggiore comprensione delle sfide organizzative e un rinnovato rispetto per gli sforzi volti a migliorare l’esperienza degli studenti.

Essere un grillo parlante! Valorizzare le risorse del contesto

L’esperienza di tutorato sviluppa la capacità di riconoscere e rappresentare accuratamente le risorse dell’organizzazione, comprese quelle meno evidenti nel contesto universitario. I tutor testimoniano di aver perfezionato la capacità di collegare diverse informazioni e di sintetizzare un quadro comprensibile per gli studenti. Esplicitare le risorse di cui gli studenti possono beneficiare senza esserne pienamente consapevoli è un tema frequente nei racconti dei tutor.

“Molti studenti non sono pienamente consapevoli delle numerose risorse messe a disposizione dall’Università, che spesso non utilizzano in modo adeguato. Come tutor, uno dei miei compiti è stato quello di sensibilizzare gli studenti sulla ricchezza delle risorse disponibili all’Università. Questa esperienza mi ha insegnato quanto sia importante questa consapevolezza anche nel contesto lavorativo attuale, dove molti si lamentano delle risorse che già hanno a disposizione. Da questo punto di vista, essere stato tutor è stata un’esperienza fondamentale.”

La citazione mette in luce la sotto-utilizzazione delle risorse universitarie da parte degli studenti ed enfatizza il ruolo significativo svolto dal tutor nel far percepire la ricchezza di tali risorse. Suggerisce che molti studenti potrebbero non essere pienamente consapevoli delle opportunità e delle risorse disponibili all'interno dell'Università, mentre il tutor gioca un ruolo chiave nel rendere evidenti tali possibilità. L'esperienza di tutorato è vista come un momento formativo durante il quale il tutor ha contribuito a sensibilizzare gli studenti sulla ricchezza delle risorse universitarie, con un impatto positivo che si estende al contesto lavorativo attuale. Il collegamento tra questa esperienza di tutorato e la riflessione sul lavoro attuale evidenzia una sensibilità, originata dal tutorato, nel valorizzare le risorse a disposizione e una consapevolezza che spesso le persone non riescono a sfruttare appieno il potenziale delle organizzazioni.

“Ad esempio, l'ufficio stage offre già numerosi contatti con il mondo del lavoro: possibilità di sperimentare colloqui, assessment, e incontri con aziende. Molte volte gli studenti non ne sono consapevoli o lo dimenticano. Il tutor ha il compito di agire come un grillo parlante, che ricorda agli studenti ciò che è a loro disposizione!”

Questa citazione mette in luce l'importanza del ruolo del tutor nell'informare gli studenti sulle opportunità offerte dall'ufficio stage e nell'assumere il ruolo di “grillo parlante” per ricordare loro le possibilità disponibili. La percezione della transizione dall'essere studente a vedersi come professionista è facilitata dallo sviluppo della capacità di tracciare una “mappa” delle risorse dell'organizzazione da mettere a disposizione degli studenti. La metafora del “grillo parlante” suggerisce che il tutor, nello svolgimento del suo compito, si concepisce come una guida che concentra i suoi sforzi nel ricordare agli studenti le risorse accessibili e li incoraggia a sfruttarle appieno. Ciò evidenzia la funzione cruciale del tutor nel guidare e sostenere gli studenti nell'esplorazione delle opportunità professionali, contribuendo al loro sviluppo e successo. Questa funzione può essere paragonata a quella del “buddy” presente in azienda, il quale assiste i nuovi assunti nell'integrazione positiva in un ambiente nuovo. Il buddy è una figura di fiducia capace di trasmettere i valori e la cultura organizzativa, facilitando l'ingresso delle nuove risorse, risolvendo i loro primi dubbi e diffondendo i principi organizzativi.

Gestire dissimmetrie: regolar i rapporti con l'Autorità

Il riferimento al tutorato come strumento per comprendere la funzione

della gerarchia evidenzia che l'esperienza come tutor ha contribuito a sviluppare una consapevolezza più approfondita del ruolo gerarchico nel contesto istituzionale. La capacità di considerare in modo costruttivo i ruoli e le gerarchie all'interno di un'organizzazione indica che il tutorato rappresenta il primo passo nello sviluppo di questa competenza.

“La gerarchia esiste e va seguita, va anche adattata a quella che è la tua professionalità. Quel gradino lì può essere importante, può prepararti, ripeto, nel rapporto con le istituzioni. La consapevolezza della funzione della gerarchia l'ho intuita facendo il tutor.”

Questa citazione evidenzia una consapevolezza avanzata riguardo alla gerarchia nel contesto professionale e alla sua integrazione nella propria carriera. L'osservazione che la gerarchia debba essere seguita e adattata suggerisce una comprensione flessibile del sistema gerarchico, riconoscendo la sua importanza e la necessità di conformarlo alle proprie esigenze e competenze. In sintesi, la citazione sottolinea come il tutorato abbia notevolmente contribuito allo sviluppo di questa consapevolezza. Nel complesso, offre uno spunto interessante per esplorare il ruolo della gerarchia e la sua influenza sulla formazione professionale, enfatizzando il valore del tutorato come esperienza formativa.

Consapevolezza dei ruoli nell'organizzazione

La consapevolezza dei ruoli organizzativi si riferisce alla comprensione dei diversi compiti, delle responsabilità e delle relazioni all'interno di un'organizzazione. Questo comprende la conoscenza dei ruoli specifici e delle funzioni di ciascun membro del *team*, nonché la comprensione dei processi decisionali e delle gerarchie presenti. Tale consapevolezza è essenziale per favorire la collaborazione efficace, prevenire sovrapposizioni o lacune nelle responsabilità, e massimizzare l'efficienza complessiva dell'organizzazione. Inoltre, comprendere i ruoli organizzativi può promuovere lo sviluppo di relazioni interpersonali positive e contribuire al successo globale dell'organizzazione.

“Apprezzare il contributo di tutti, riconoscendo che stiamo tutti perseguendo un obiettivo comune, è fondamentale. Attualmente, gestisco un *team* in cui ciascun membro ha la libertà di lavorare autonomamente, sapendo però di poter fare riferimento a me. Questo richiama alla mente il mio ruolo di tutor, in cui ero un punto di riferimento per gli studenti, ma anch'io beneficiavo di punti di riferimento significativi.”

Entrare in una rete complessa di ruoli implica la comprensione e l'apprezzamento del contributo unico che ciascun individuo porta al gruppo, riconoscendo le varie competenze, prospettive e responsabilità di ogni membro del *team*. Questo significa accettare la diversità di ruoli, ed anche valorizzare attivamente le differenze e sfruttare le forze individuali per raggiungere obiettivi comuni. Una competenza allenata nel percorso di tutorship è la gestione efficace delle dinamiche complesse che emergono all'interno di una rete di ruoli. Questo include la capacità di negoziare, risolvere conflitti e facilitare la collaborazione tra membri del *team* con punti di vista e obiettivi diversi. L'esperienza di tutorato ha contribuito a stimolare lo sviluppo di queste capacità, ancora in fase iniziale negli studenti.

Organizzare il Tempo e gestire efficacemente le attività

La gestione del tempo e dei compiti è cruciale per il successo sia personale che professionale. Comprende la capacità di pianificare attentamente le attività, stabilire priorità chiare, gestire le interruzioni e mantenere il focus sulle attività cruciali. Inoltre, implica l'utilizzo efficiente degli strumenti e delle tecnologie disponibili per massimizzare la produttività. Un efficace controllo del tempo e dei compiti non solo aiuta a ridurre lo stress, ma migliora anche la qualità del lavoro e favorisce il raggiungimento di risultati più gratificanti. Questa competenza trasversale può essere sviluppata attraverso la pratica continua e l'adozione di strategie efficaci.

“Incastrare la vita universitaria con il lavoro di tutor e saper gestire efficacemente entrambi gli ambiti è cruciale per migliorare le prestazioni in entrambe le sfere. L'organizzazione è senza dubbio fondamentale; la necessità di bilanciare tutti questi impegni come tutor mi ha aiutato oggi a sviluppare capacità di pianificazione e a mantenere un alto livello di organizzazione.”

La sfida di bilanciare la vita universitaria, il ruolo di tutor e l'ambito lavorativo non sempre è semplice. La gestione del tempo è cruciale in questo equilibrio. L'esperienza come tutor ha fornito una base significativa per lo sviluppo di competenze organizzative. Coordinare e conciliare vari impegni durante il tutorato ha contribuito a migliorare la capacità di pianificazione efficace, una competenza preziosa anche nel mondo del lavoro. Inoltre, l'importanza della gestione del tempo e dell'organizzazione appresa durante il tutorato è evidenziata, mostrando come queste competenze abbiano positivamente influenzato la capacità di organizzazione e pianificazione nel contesto professionale.

“Prima di assumere il ruolo di tutor, gli impegni universitari sembravano numerosi. Aggiungendone ulteriori, ho imparato a stabilire obiettivi, considerare il tempo necessario per raggiungerli e gestire le mie energie e capacità in modo più efficace.”

Questo commento suggerisce una trasformazione personale attraverso l'esperienza di tutorato, evidenziando un cambiamento nella percezione degli impegni universitari e un miglioramento nella gestione del tempo. Inizialmente percepiti come numerosi, gli impegni universitari sono stati integrati con ulteriori responsabilità da tutor, portando a un cambiamento di approccio. Il tutor ha imparato a fissare obiettivi, valutare il tempo necessario per raggiungerli e adottare una pianificazione strategica. Questo approccio ha non solo aumentato l'efficienza, ma ha anche moltiplicato le energie e le capacità personali. Il commento suggerisce che l'esperienza di tutorato ha ampliato le responsabilità, sviluppato competenze cruciali nella gestione del tempo e nell'orientamento agli obiettivi. In sintesi, riflette una trasformazione positiva derivante dall'esperienza di tutorato, con un impatto significativo sulla gestione delle responsabilità accademiche e sul successo nel raggiungimento degli obiettivi.

“Quando si è tutor, si segue in parte le direttive, ma gran parte del lavoro deve essere organizzato in modo autonomo: gestione delle e-mail, del carico di lavoro, delle attività. Personalmente, vedo questa esperienza come un ottimo inizio nella mia carriera. Oggi lavoro principalmente in autonomia e il tutorato mi ha preparato per questo. Mi ha dato la capacità di gestire le attività in modo indipendente, di rispettare le scadenze... Tutto ciò che ho imparato durante il tutorato nel contesto accademico si è trasferito con successo nel mio lavoro attuale.”

La citazione evidenzia come l'esperienza come tutor abbia significativamente contribuito alla crescita personale dell'autore, trasferendo competenze di gestione autonoma acquisite nel contesto accademico a quello lavorativo. Nonostante la necessità di seguire alcune direttive come tutor, l'autore ha appreso a organizzare autonomamente attività come la gestione delle e-mail e il rispetto delle scadenze. L'esperienza di tutorato è considerata un'eccezionale “primo lavoro vero” che ha fornito una solida base per lo sviluppo dell'autonomia e delle competenze gestionali, influenzando positivamente la carriera professionale attuale dell'autore.

Le competenze di azione organizzativa

L'ultima famiglia di competenze è costituita dall'insieme di abilità, conoscenze e atteggiamenti che permettono agli individui di operare

efficacemente all'interno di un'organizzazione. In un contesto economico e aziendale sempre più complesso e dinamico, la capacità di navigare tra le sfide organizzative, promuovere il cambiamento e guidare i *team* verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, è fondamentale. Queste competenze non solo migliorano la performance individuale, ma anche la coesione e l'efficacia complessiva dell'organizzazione, contribuendo a creare un ambiente di lavoro produttivo e armonioso.

In particolare, i tutor hanno fatto riferimento alle competenze comunicative all'interno dell'organizzazione. Queste competenze riguardano la capacità di sintonizzarsi con l'interlocutore con cui si sta lavorando, la chiarezza nella formulazione dei messaggi e il grado di formalità da adottare. Esse comprendono anche l'uso efficace di diversi media, come la posta elettronica e la comunicazione orale in piccoli o grandi gruppi. I tutor hanno evidenziato l'importanza delle competenze comunicative come un'area strategica di successo nel mondo lavorativo, dove la capacità di gestire la comunicazione pubblica e modulare le diverse forme comunicative in funzione dell'interlocutore diventa un asset strategico per il proprio accreditamento.

L'esperienza di tutorship ha stimolato quest'area, permettendo ai tutor di identificare e sviluppare competenze chiave. Le competenze organizzative sono essenziali per coloro che occupano ruoli all'interno di un'organizzazione, poiché una visione ampia e la capacità di comprendere le dinamiche complesse dei luoghi di lavoro sono acceleratori importanti per farsi apprezzare. Queste competenze sono preziose per tutti i membri dell'organizzazione, poiché favoriscono una cultura aziendale collaborativa, innovativa e resiliente.

Inoltre, con l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici e delle dinamiche di mercato, le organizzazioni devono adattarsi rapidamente. Pertanto, competenze come la gestione del cambiamento e l'innovazione diventano sempre più rilevanti. La capacità di gestire lo stress e mantenere la calma sotto pressione è altrettanto fondamentale, in quanto permette di affrontare le sfide con lucidità e determinazione. L'importanza delle competenze per l'azione organizzativa non può essere sottovalutata. Esse rappresentano il pilastro su cui si costruisce una leadership efficace e una gestione aziendale di successo, contribuendo non solo al raggiungimento degli obiettivi immediati, ma anche alla sostenibilità e alla crescita a lungo termine dell'organizzazione. Investire nello sviluppo di queste competenze è quindi una scelta strategica che può portare benefici duraturi e significativi.

Comunicazione interna e messaggi customizzati: Adattarsi ai contesti istituzionali

Adattare differenti registri comunicativi in funzione del contesto è

essenziale per interagire efficacemente all'interno di un ambiente organizzativo complesso. Questa competenza implica la capacità di selezionare e utilizzare adeguatamente diversi stili di comunicazione, e modalità di espressione in base agli interlocutori, agli obiettivi e alle situazioni specifiche. Nell'ambito della regolazione della comunicazione, questa abilità non si limita alla semplice trasmissione di informazioni, ma include anche la capacità di influenzare, coordinare e gestire le dinamiche relazionali all'interno del *team* o dell'organizzazione. Questo può riguardare la modulazione del linguaggio e dello stile comunicativo per adattarsi a contesti formali o informali, a diversi livelli gerarchici, o a situazioni di conflitto o di collaborazione. Lo sviluppo di una competenza comunicativa orientata all'azione implica anche la capacità di comunicare in modo chiaro e persuasivo per facilitare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Questo può includere la capacità di negoziare, di gestire situazioni complesse, di facilitare il consenso e di motivare gli altri verso l'azione comune.

“Mi sono trovata in aula magna col microfono a presentare la mia Facoltà ed è quello che, ora, mi trovo a dover fare al lavoro, delle presentazioni.”

La presentazione della propria facoltà richiede lo sviluppo di competenze nella comunicazione pubblica. Immaginando un'aula magna gremita di studenti attenti, i tutor intervistati hanno riportato di aver applicato direttamente le competenze acquisite durante il tutorato per migliorare la gestione della comunicazione pubblica. Questa abilità è cruciale in molteplici contesti professionali, evidenziando l'applicazione pratica delle competenze sviluppate nel corso del tutorato.

“Quando lavori nei piccoli gruppi devi essere sicura di non perdere nessuno magari andare un po' più piano ma essere sicuri che abbiano tutti capito, quindi i piccoli gruppi in questo mi hanno aiutata molto.”

La seconda citazione sottolinea l'importanza della capacità di adattare lo stile comunicativo al contesto specifico, come nel caso dei piccoli gruppi. La capacità di moderare il ritmo del discorso per garantire la comprensione di tutti i partecipanti riflette la sensibilità dell'oratore alle esigenze del suo pubblico. Questa competenza nell'adattare lo stile comunicativo riveste un ruolo fondamentale, soprattutto in contesti dove la chiarezza e la comprensibilità sono cruciali, come nei gruppi di dimensioni più limitate.

“Quando effettivamente arrivano le richieste degli studenti c'erano i colloqui, c'era da incoraggiarli sulla scelta di come pianificare gli esami e un po' come orientarli anche sul futuro.”

Questa citazione evidenzia la capacità di gestire richieste durante i colloqui con gli studenti, dimostrando competenza nella comunicazione interpersonale e nell'orientamento. L'abilità di incoraggiare gli studenti nelle loro scelte e fornire consigli orientati al futuro riflette l'uso motivante e informativo della comunicazione. Questo tipo di competenza è particolarmente cruciale in ruoli che implicano consulenza e orientamento, rappresentando un'applicazione pratica delle competenze acquisite durante il tutorato. La terza citazione sottolinea la capacità di gestire il livello interpersonale durante i colloqui con gli studenti, evidenziando un cambiamento nell'espressione e nella costruzione dei messaggi. L'abilità di incoraggiare gli studenti nelle loro scelte e fornire consigli orientati al futuro sviluppa la competenza nell'utilizzare la comunicazione in modo motivante e informativo. Il tutorato si presenta quindi come un ambiente di pratica per i processi comunicativi, dove è richiesta la capacità di riformulare i messaggi in base all'interlocutore. Questo tipo di competenza è particolarmente rilevante in ruoli che coinvolgono consulenza e orientamento, dimostrando un'applicazione pratica delle competenze apprese durante l'esperienza di tutorato.

Comunicazione corporate: una competenza distintiva per l'organizzazione

La comunicazione corporate è essenziale per trasmettere in modo efficace i messaggi, i valori e gli obiettivi di un'organizzazione o azienda a vari stakeholder. Questa competenza va oltre la semplice capacità di esprimersi, includendo la capacità di adattare linguaggio e stile comunicativo a diverse situazioni e pubblici. Gestire le relazioni pubbliche e la reputazione aziendale, utilizzando i canali di comunicazione appropriati come i social media, comunicati stampa ed eventi aziendali, per mantenere un'immagine coerente e autentica dell'azienda. La comunicazione corporate include anche la gestione di situazioni di crisi e la trasmissione di fiducia e trasparenza anche in momenti difficili. Lo sviluppo di queste competenze è cruciale nel contesto attuale dove la reputazione e l'immagine pubblica possono determinare il successo o il fallimento di un'azienda.

“Gli open day erano importanti per noi. Venivamo chiamati per stare al banchetto della Facoltà e ci si alternava quando arrivavano, non so, i genitori coi figli, figli di diciott'anni che dovevano scegliere l'università... il genitore arrivava e parlava lui e poi magari invece il figlio ascoltava interessato. Ho imparato cosa significa gestire una comunicazione istituzionale!”

La prima citazione enfatizza il ruolo cruciale dell'Open Day per i tutor

nell'ambito della comunicazione istituzionale della Facoltà. Partecipare al banchetto durante l'evento offre loro l'opportunità di interagire attivamente con genitori e potenziali studenti, assumendo un ruolo di primo piano nella presentazione e promozione della Facoltà. Questa esperienza permette loro di sviluppare competenze significative nella gestione della comunicazione istituzionale, aprendo la porta a trasmettere informazioni in modo chiaro e coinvolgente per influenzare positivamente la scelta degli studenti.

“Forse i momenti più imbarazzanti sono quelli in cui aspetti lo studente e ti trovi il genitore che ti fa delle domande sul figlio! Chiaramente li devi uscire in qualche modo senza dare alcun tipo di dato personale, di dire il perché delle chiamate; quindi, quei momenti forse sono stati i più difficili da gestire.”

La seconda citazione esamina situazioni delicate riscontrate durante il tutorato, focalizzandosi in particolare sulle interazioni con i genitori quando pongono domande riguardanti i propri figli. L'intervistato o l'intervistata riconosce la complessità di gestire questi momenti, dovendo rispondere con professionalità e discrezione, evitando di divulgare informazioni personali. Sebbene questi momenti possano essere considerati imbarazzanti, rappresentano una sfida cruciale nella gestione delle relazioni con gli studenti e i loro genitori. Questa citazione sottolinea l'importanza di mantenere la riservatezza e di gestire con abilità questioni sensibili durante il tutorato, evidenziando la necessità di competenze comunicative specifiche e di capacità nella gestione delle relazioni interpersonali. Entrambe le citazioni mettono in luce l'aspetto pratico e relazionale del tutorato, andando oltre la mera trasmissione di conoscenze accademiche ed enfatizzando l'insegnamento di competenze efficaci per interagire con gli altri, un elemento fondamentale per una carriera professionale soddisfacente.

Comunicazione e media: Come Gestire i Diversi Canali di Comunicazione

La gestione professionale dei diversi canali di comunicazione richiede una serie di competenze fondamentali. Queste competenze includono la capacità di comunicare in modo chiaro e adattabile al contesto e al pubblico di destinazione. È cruciale possedere competenze di scrittura per redigere documenti e contenuti appropriati per ciascun canale, unitamente alla familiarità con strumenti digitali e social media. La sensibilità culturale e l'abilità di adattamento sono essenziali per rispettare le diversità e le aspettative dei vari pubblici. In sintesi, gestire i diversi canali di comunicazione richiede una combinazione di competenze tecniche, strategiche e interpersonali.

“Nelle email, nei messaggi è spesso difficile capire un messaggio. Parlando si ha un certo tono, si dà un giusto valore alla richiesta e anche come viene posta. Invece per mail spesso sembra una e-mail di fretta, posta in modo sbrigativo; invece, era la collega che era al telefono o in call e ti ha mandato due righe perché è proprio urgente; quindi, in quel momento lì ha solo bisogno di comprendere che quella mail lì non era cattiva. Questa sensibilità, agli scambi via mail, l’ho appresa negli scambi con i tutor!”

La citazione evidenzia la complessità della comunicazione via e-mail e messaggi, enfatizzando la sfida di interpretare correttamente il tono e il significato effettivo di un messaggio scritto. I tutor mettono in luce l’importanza di comprendere il contesto e di essere sensibili alle diverse modalità di comunicazione. L’esperienza dei tutor ha insegnato loro la necessità di interpretare le e-mail con attenzione, considerando che la fretta o la brevità possono non riflettere necessariamente un tono negativo, ma piuttosto l’urgenza o la limitazione di tempo dell’altra persona.

“Dovevi attaccarti al telefono e chiamare la gente, dicendogli: “Ohh ma abbiamo visto che l’esame di microeconomia...”, che anzi non lo dovevi dire così, ma sapevi che gli esami non gli erano andati bene e tu ti permettevi di entrare nell’intimità di uno studente...”

Questa citazione sembra enfatizzare l’importanza della comunicazione diretta, evidenziando che in alcune situazioni è cruciale superare la barriera delle e-mail e utilizzare canali diretti per affrontare questioni delicate, come ad esempio gli esiti degli esami. L’approccio suggerito nella citazione riflette la necessità di essere sensibili alle esigenze degli studenti, indicando che in determinati contesti una comunicazione più diretta può risultare più efficace ed empatica rispetto alle modalità di comunicazione scritte.

Entrambe le citazioni mettono in luce come il tutorato solleciti con vigore lo sviluppo delle competenze comunicative adattabili alle esigenze specifiche delle situazioni e dei contesti. I tutor hanno evidenziato come questa area sia rilevante sia per l’ingresso nel mondo professionale sia per il miglioramento delle proprie capacità nel contesto accademico.

Discussione

L’esperienza di tutorship in ambito universitario, sebbene impegnativa, offre agli studenti un’opportunità unica di vivere gli anni formativi con maggiore intensità e profondità. Questa esperienza permette agli studenti di sviluppare una serie di competenze trasversali e professionali che risultano

altamente valorizzate nel mondo del lavoro. Innanzitutto, la tutorship consente agli studenti di acquisire competenze relazionali avanzate, migliorando la capacità di comunicare efficacemente, di lavorare in *team* e di gestire dinamiche interpersonali complesse. I tutor devono interagire con una varietà di interlocutori, tra cui studenti, docenti e amministratori, il che richiede una notevole adattabilità e abilità comunicativa. Questa interazione costante favorisce lo sviluppo di competenze di negoziazione e mediazione, essenziali per la risoluzione dei conflitti e per la costruzione di relazioni collaborative e produttive.

Inoltre, l'esperienza di tutorship stimola la capacità di leadership e di gestione dei progetti. I tutor sono spesso responsabili della pianificazione e dell'organizzazione di attività didattiche e di supporto, il che implica una gestione efficiente del tempo e delle risorse. Queste competenze di project management sono particolarmente apprezzate nel contesto professionale, dove la capacità di coordinare *team* e progetti in modo efficace è fondamentale per il successo.

La tutorship fornisce anche un contesto per lo sviluppo del pensiero critico e riflessivo. I tutor devono continuamente valutare le proprie pratiche e adattarle in base ai feedback ricevuti, il che favorisce un approccio analitico e orientato al miglioramento continuo. Questa capacità di auto-riflessione e di adattamento è cruciale in un ambiente lavorativo in continua evoluzione, dove l'innovazione e la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti sono essenziali.

Infine, l'esperienza di tutorship permette agli studenti di sperimentare un primo approccio professionale all'interno del contesto universitario, fungendo da ponte tra il mondo accademico e quello lavorativo. Questo ruolo di responsabilità contribuisce a una maturazione personale e professionale, preparando gli studenti ad affrontare le sfide del mondo del lavoro con maggiore sicurezza e competenza.

In sintesi, la tutorship universitaria non solo arricchisce il percorso formativo degli studenti, ma rappresenta anche un investimento significativo nello sviluppo di competenze che risultano essere un valore aggiunto nel mercato del lavoro. Queste competenze, sviluppate e affinate durante gli anni di studio, costituiscono una solida fondazione per una carriera professionale di successo. Vengono di seguito sintetizzate quattro sfide connesse al percorso di tutorship.

L'accompagnamento dell'esperienza

Lo sviluppo delle capacità riflessive appare possibile solo tutelando la possibilità di accompagnare l'esperienza di tutorship attraverso un percorso

strutturato, mirato a far riflettere i tutor sia su sé stessi nel contesto professionale sia sulle loro concezioni organizzative. È fondamentale sottolineare l'importanza della funzione di tutoraggio nel garantire uno spazio dedicato allo sviluppo di un pensiero critico sulla propria esperienza. Questo deve distinguere tra il tutoraggio come funzione di accompagnamento degli studenti e il ruolo specifico dei tutor intesi come professionisti esperti nella formazione degli adulti.

Integrare questa funzione riflessiva nel percorso formativo universitario è essenziale per tutelare e promuovere lo sviluppo delle competenze riflessive. Se l'università presiedesse in modo burocratico questa funzione, gli effetti negativi a lungo termine potrebbero depotenziare i benefici del percorso di tutorship. Il ruolo del tutor, infatti, è uno strumento cruciale per mantenere questa funzione, garantendo la possibilità di collegare l'interno e l'esterno dell'università e supportare uno scambio di qualità e produttivo.

La cura della funzione di accompagnamento diventa quindi strategica per consentire ai tutor non solo di aiutare gli studenti, ma anche di sviluppare una riflessione critica sulla propria esperienza, strategica per affinare competenze apprezzate nel mondo del lavoro. Il tutoraggio deve essere concepito come un percorso dinamico e interattivo che promuove la crescita personale e professionale dei tutor, consentendo loro di acquisire una comprensione più profonda delle dinamiche organizzative e di sviluppare capacità di leadership e gestione. Inoltre, un efficace percorso di tutoraggio supporta i tutor nel riconoscere e valorizzare le loro competenze, promuovendo un approccio più consapevole e strategico al proprio sviluppo professionale. Questo approccio non solo migliora la performance individuale, ma contribuisce anche alla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e innovativo.

La sfida della relazione con gli altri

La sfida della relazione con gli altri nelle dinamiche di apprendimento rappresenta una questione intrinsecamente complessa, focalizzandosi principalmente sulle interazioni umane all'interno dei contesti educativi. Questa complessità si manifesta in molteplici modi.

Prima di tutto, c'è la questione della diversità: le persone coinvolte nell'apprendimento provengono da *background* culturali, esperienze e prospettive differenti, richiedendo una sensibilità culturale e sociale per gestire efficacemente le differenze. Questa eterogeneità richiede che educatori e discenti sviluppino una consapevolezza interculturale e delle competenze di inclusività per creare un ambiente di apprendimento accogliente e rispettoso.

Inoltre, l'apprendimento spesso implica attività collaborative, richiedendo agli individui di lavorare insieme, gestire conflitti e negoziare per

raggiungere obiettivi comuni. Questo processo richiede competenze di team working avanzate, capacità di problem-solving e la disposizione a partecipare attivamente al dialogo e alla cooperazione. La comunicazione rappresenta un'altra sfida significativa: i partecipanti hanno stili comunicativi diversi e possono incontrare difficoltà nel comprendersi reciprocamente. Pertanto, è fondamentale sviluppare competenze comunicative efficaci, che includano ascolto attivo, chiarezza espositiva e adattabilità.

Costruire relazioni positive è essenziale per un ambiente di apprendimento sano e produttivo, ma richiede impegno e fiducia reciproca. Questo comporta la creazione di un clima di sicurezza psicologica, dove gli individui si sentano liberi di esprimersi e di correre rischi senza timore di giudizi negativi. Infine, la gestione dei conflitti è inevitabile in un ambiente di apprendimento. È cruciale affrontarli in modo costruttivo, utilizzando tecniche di mediazione e risoluzione dei conflitti per mantenere un clima positivo e produttivo.

Affrontare queste sfide richiede un impegno costante nell'auto-riflessione, nello sviluppo delle competenze sociali ed emotive, e nella promozione di una cultura dell'apprendimento che valorizzi la diversità e il rispetto reciproco. Questo implica anche un approccio pedagogico che incoraggi la riflessività, l'empatia e l'inclusione, preparando gli individui a navigare le complessità delle interazioni umane in modo consapevole e competente.

Il committente interno

La presenza di un "committente" interno, che assume il ruolo di punto di riferimento, riveste un'importanza cruciale nell'inserire i tutor all'interno di un contesto professionale esigente. Tale figura non solo orienta e definisce i parametri delle loro attività, ma rappresenta un fulcro determinante per la professionalizzazione dell'esperienza di tutorship. Questo fenomeno si articola su diversi aspetti salienti:

1. **Integrazione nel contesto professionale:** La presenza di un "committente" interno obbliga i tutor a operare secondo gli standard e le aspettative specifiche dell'organizzazione, replicando le dinamiche di un ambiente lavorativo reale. Ciò facilita l'assimilazione alla cultura aziendale e la comprensione delle dinamiche operative.
2. **Gestione di richieste complesse:** Il "committente" interno non solo formula domande, ma si attende risposte e comportamenti specifici dai tutor. Questo stimola la loro capacità di risolvere problemi complessi, gestire situazioni stressanti e adattarsi prontamente alle circostanze mutevoli, competenze fondamentali in un contesto professionale dinamico.

3. **Elevazione del livello di professionalità:** La presenza del “committente” interno eleva l’esperienza di tutorship a un’occasione di crescita professionale. I tutor non solo offrono supporto ai loro pari, ma sono sottoposti a un processo di valutazione e sviluppo delle competenze, analogo a quello che si verificherebbe in un ambiente lavorativo formale. Ciò contribuisce a consolidare la loro professionalità complessiva.

In sintesi, l’interazione con un “committente” interno non solo istituisce un contesto più professionale per i tutor, ma li spinge anche a svilupparsi e adattarsi a sfide impegnative, trasformando l’esperienza di tutorship in un’opportunità concreta di crescita professionale.

La sfida della riflessività

Le attività svolte nel contesto della tutorship sfidano gli studenti, obbligandoli a sviluppare competenze operative che accelerano il loro percorso di apprendimento universitario. L’esperienza di tutorship permette di sperimentare in anticipo pratiche professionali, incrementando le abilità e le capacità degli studenti in formazione. Queste competenze, altamente apprezzate nel mondo del lavoro, fanno dell’esperienza di tutorship un eccellente catalizzatore che avvicina gli studenti alle organizzazioni.

Nei racconti dei tutor, emergono numerosi riferimenti alla riflessività, sia riguardo a sé stessi sia all’organizzazione, come premessa essenziale per discernere il proprio valore in un contesto professionale e per indirizzare consapevolmente il proprio agire lavorativo. La capacità di riflettere criticamente sulle proprie azioni e sulle dinamiche organizzative consente agli studenti di sviluppare una maggiore consapevolezza e di prendere decisioni più informate e strategiche. Questa riflessività si traduce in una migliore capacità di adattamento e di risposta alle esigenze del contesto professionale, rendendo gli studenti più preparati e competenti.

Sembra quindi fondamentale sviluppare capacità riflessive, che permettano agli studenti di valutare criticamente le proprie esperienze e di apprendere da esse. Questa auto-riflessione non solo migliora la performance individuale, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro più efficace e collaborativo. La riflessività consente di riconoscere e valorizzare le proprie competenze, di comprendere meglio le dinamiche organizzative e di contribuire in modo più significativo al raggiungimento degli obiettivi comuni. La riflessività è un elemento chiave nel processo di costruzione delle competenze professionali. Le esperienze di tutorship, attraverso la combinazione di pratiche operative e riflessive, offrono agli studenti un’opportunità unica di crescita e sviluppo, preparandoli in modo efficace per le sfide del mondo del

lavoro. Investire nello sviluppo di capacità riflessive è quindi una scelta strategica che può portare benefici duraturi e significativi.

Implicazioni per la ricerca futura e per la formazione dei tutor

Il perfezionamento di tali competenze non solo conferisce vantaggi ai partecipanti, ma costituisce anche un ambito di ulteriore formazione per i tutor. Come indicato nei feedback espressi dai tutor, l'esperienza di insegnamento e l'interazione con i partecipanti offrono loro l'opportunità di consolidare le loro competenze, acquisire nuove prospettive e affinare le competenze trasversali. Questo ciclo continuo di apprendimento non solo arricchisce il profilo professionale dei tutor ma migliora anche la qualità complessiva dell'esperienza educativa per tutti i partecipanti. Sembra emergere la possibilità di sviluppare quattro punti chiave per potenziare ulteriormente l'esperienza dei tutor.

Rafforzamento della funzione riflessiva sull'esperienza di tutorship

Il compito di curare l'accompagnamento e promuovere la riflessione rappresenta un pilastro fondamentale per i docenti formatori, ossia coloro che supportano i tutor stessi nello svolgimento del proprio ruolo di accompagnamento agli studenti. Questo processo richiede un'attenta vigilanza sulla qualità e sull'efficacia dell'assistenza fornita al tutor. Non si tratta solamente di fornire supporto pratico e informazioni durante il percorso formativo, ma anche di stimolare la riflessione critica e l'autovalutazione da parte dei partecipanti.

I docenti accompagnatori devono creare un ambiente di apprendimento che favorisca la consapevolezza di sé e delle proprie azioni da parte dei tutor, incoraggiandoli a esplorare le loro esperienze, a superare le sfide e a trarre insegnamenti dagli errori commessi. Questo tipo di accompagnamento richiede empatia, competenze comunicative e capacità di ascolto attivo. Inoltre, i formatori devono essere in grado di condurre una riflessione critica sulla propria pratica educativa, valutando costantemente le proprie azioni, i risultati ottenuti e l'impatto sull'apprendimento degli studenti. Questo processo di auto-riflessione è cruciale per migliorare le proprie competenze e adattare le strategie di accompagnamento alle esigenze specifiche degli studenti e agli sviluppi nel contesto educativo.

Curare l'accompagnamento e la riflessione implica un impegno costante verso l'eccellenza nel guidare e supportare gli studenti nel loro percorso di

apprendimento, mentre si coltiva simultaneamente la crescita professionale e personale come docenti formatori (Bertani et al., 2013).

Rafforzamento dell'appartenenza all'organizzazione

Il potenziamento delle relazioni con i docenti e la facoltà, attraverso il ruolo di mediazione dei tutor, riveste un'importanza cruciale nel migliorare l'esperienza formativa. Questo approccio facilita una comunicazione efficace e una reciproca comprensione tra tutti gli attori coinvolti nel processo educativo. I tutor, agendo da ponte tra gli studenti e il corpo docente, sono in grado di trasmettere con successo le necessità, le sfide e le preoccupazioni degli studenti ai docenti e viceversa. Tale collaborazione sinergica consente di individuare prontamente problematiche e di implementare soluzioni mirate per migliorare il rendimento degli studenti e l'ambiente educativo complessivo dell'istituzione. La letteratura è inoltre concorde sul ruolo positivo che il senso di appartenenza organizzativo gioca nel ridurre il turnover (Moreira et al., 2022), nel promuovere comportamenti di cittadinanza organizzativa (Riketta, 2002) e stimolare una maggiore performance (Loan, 2020).

Inoltre, il rafforzamento della comunità dei tutor, attraverso la promozione di scambi e confronti, è fondamentale per favorire la condivisione delle migliori pratiche, lo sviluppo professionale e un senso di appartenenza. Organizzare regolarmente sessioni di peer mentoring, workshop formativi e gruppi di discussione consente ai tutor di condividere esperienze, strategie e risorse, affrontando insieme le sfide comuni. Questo ambiente di collaborazione e supporto reciproco contribuisce a mantenere elevati i livelli di motivazione e di impegno tra i tutor, migliorando così la qualità globale del servizio di tutoraggio fornito agli studenti.

Le attività formative frequenti rappresentano uno strumento chiave per promuovere il potenziamento delle relazioni e della comunità dei tutor. Queste includono workshop su tematiche specifiche relative al tutoraggio, sessioni di sviluppo delle competenze comunicative e relazionali, nonché corsi di aggiornamento su metodologie didattiche innovative. L'utilizzo di piattaforme online e strumenti di comunicazione virtuale facilita ulteriormente la condivisione di risorse, la collaborazione e il networking tra i tutor, superando anche le limitazioni geografiche e istituzionali.

Investire nel potenziamento delle relazioni con i docenti e le Facoltà, nel rafforzamento della comunità dei tutor e nell'offerta di opportunità formative mirate rappresenta un passo significativo per migliorare l'efficacia e l'efficienza del tutoraggio, garantendo così un supporto più efficace e personalizzato agli studenti nel loro percorso di apprendimento.

Employability e ricerca futura di un impiego

L'esperienza come tutor può avere un impatto significativo sulle future prospettive di impiego in diversi modi. Prima di tutto, assumere il ruolo di tutor evidenzia una serie di competenze trasferibili altamente apprezzate nel mondo del lavoro. Queste competenze includono la capacità di comunicare efficacemente, lavorare in *team*, gestire il tempo e risolvere problemi, tutte essenziali in una vasta gamma di settori professionali. Tale esperienza può distinguere positivamente e favorire un candidato durante il processo di selezione.

Inoltre, il tutoraggio offre un'opportunità unica di acquisire esperienza pratica nell'ambito della formazione e dell'istruzione. Questo tipo di esperienza è particolarmente valorizzato per posizioni che richiedono competenze in didattica, come insegnamento, formazione aziendale o consulenza educativa. I datori di lavoro potrebbero apprezzare la capacità dimostrata di insegnare, la pazienza e l'impegno nel guidare altri nel processo di apprendimento.

Il ruolo di tutor può anche facilitare preziose opportunità di networking. Durante il tutoraggio è possibile stabilire contatti con docenti, professionisti del settore e altri tutor, creando una rete di contatti che può essere utile per future opportunità di lavoro. Queste connessioni possono fornire informazioni su posizioni aperte, raccomandazioni e altre risorse utili durante la ricerca di lavoro.

In quarto luogo, essere stato tutor può dimostrare ai datori di lavoro un impegno verso l'apprendimento continuo e lo sviluppo personale. Questa dedizione al proprio sviluppo professionale può essere interpretata come un segno di maturità e motivazione, qualità molto apprezzate nel contesto professionale moderno.

Dunque, sebbene l'esperienza come tutor non garantisca automaticamente un'opportunità di lavoro, può certamente aumentare le probabilità di successo nella ricerca di impiego, fornendo una serie di competenze, esperienze e connessioni che possono distinguere positivamente un candidato sul mercato del lavoro.

Limiti e prospettive future di ricerca

La ricerca ha evidenziato il ruolo chiave dell'esperienza di tutorship nello sviluppo e consolidamento di competenze chiave dello studente-tutor. Tuttavia, è opportuno evidenziare alcuni limiti. Difatti, la variabilità delle condizioni di tutoraggio tra diverse istituzioni universitarie potrebbe influenzare

l'efficacia dell'esperienza e la trasferibilità delle competenze acquisite. Studi futuri potrebbero analizzare in che modo le differenze nei modelli organizzativi e nei programmi di formazione influenzino i risultati ottenuti dai tutor. In aggiunta, è utile ricordare che la presente ricerca si è focalizzata esclusivamente sul punto di vista di laureati che hanno svolto l'incarico di tutor durante la propria carriera universitaria, contrariamente a precedenti studi dedicati ai benefici percepiti dagli studenti (e.g., Ivaldi et al., 2023; Owusu-Fordjour et al., 2023). Future ricerche potrebbero accedere alla prospettiva di altri interlocutori coinvolti nell'esperienza di tutorship, come ad esempio il personale universitario predisposto alla gestione e al coordinamento del servizio di tutorato, gli studenti stessi che hanno usufruito del servizio e i tutor in carica: tale approccio consentirebbe di ricostruire una prospettiva olistica sul fenomeno, ricostruendo il processo di sviluppo delle competenze durante tutta l'esperienza di tutor così come percepito dai diversi stakeholders coinvolti.

Conclusione

L'esperienza di tutorship in ambito universitario rappresenta un'opportunità formativa di grande valore, capace di arricchire il percorso accademico degli studenti e di dotarli di competenze trasversali essenziali per il mondo del lavoro (McGill et al., 2020). Come discusso nel presente articolo, questa esperienza non solo favorisce lo sviluppo di capacità relazionali, gestionali e riflessive (Ripamonti et al., 2018), ma si configura anche come un ponte tra il contesto accademico e quello professionale.

Al di là dei vantaggi noti della tutorship orizzontale (Biasin, 2018; Garcia-Morales et al., 2021), le sfide affrontate nel percorso di tutorship evidenziano la necessità di un accompagnamento strutturato, che consenta ai tutor di riflettere criticamente sulla propria esperienza e di sviluppare una maggiore consapevolezza delle dinamiche organizzative. L'importanza della relazione con gli altri, la presenza di un committente interno e la promozione della riflessività emergono come elementi centrali per massimizzare i benefici di questa esperienza. Inoltre, il senso di appartenenza all'organizzazione e la creazione di una comunità di tutor contribuiscono a migliorare l'efficacia del percorso formativo e a rafforzare il legame con l'istituzione universitaria.

In conclusione, la tutorship universitaria non solo rappresenta un valore aggiunto per il percorso formativo degli studenti (Cunliffe (2016), ma si configura come un investimento strategico per la loro crescita professionale (Kuhn, 2008; Ripamonti et al., 2021). Integrare e valorizzare questa esperienza all'interno delle politiche formative delle istituzioni accademiche può

contribuire a formare professionisti più competenti, riflessivi e preparati alle sfide del futuro.

Riferimenti bibliografici

- Aloka, P. J., & Mukuna, K. R. (2023). *Handbook of research on coping mechanisms for first-year students transitioning to higher education*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-6961-3.
- Barrows, H. S., & Tamblyn, R. M. (1979). *Problem-based learning in health sciences education*. US Department of Health, Education, Welfare, Public Health Service.
- Bell, A., & Mladenovic, R. (2014). Situated learning, reflective practice and conceptual expansion: effective peer observation for tutor development. *Teaching in Higher Education*, 20(1), 24-36. DOI: 10.1080/13562517.2014.945163.
- Bertani B., Ripamonti S., Scaratti G., Kaneklin C. (2013). *Verso un tirocinio di qualità: la tutela della funzione di tutorship*. Milano: Vita e Pensiero.
- Betts, L. R., Huntington, B., Iao, L., Dillon, G. V., Baguley, T., & Banyard, P. (2019). Developing a competency-based education training programme for university tutors. *The Journal of Competency-Based Education*, 4(4). DOI: 10.1002/cbe2.1200.
- Biasin, C. (2018). Tutoring: significati, modelli e funzioni del tutorato. *STUDIUM EDUCATIONIS - Rivista Quadrimestrale per Le Professioni Educative*, 1(1), 13-32. <https://www.research.unipd.it/handle/11577/3268138>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Is thematic analysis used well in health psychology? A critical review of published research, with recommendations for quality practice and reporting. *Health Psychology Review*, 17(4), 695-718. DOI: 10.1080/17437199.2022.2161594.
- Colvin, J. W. (2007). Peer tutoring and social dynamics in higher education. *Mentoring & Tutoring Partnership in Learning*, 15(2), 165-181. DOI: 10.1080/13611260601086345.
- Cotter, R. J., & Cullen, J. G. (2012). Reflexive Management learning. *Human Resource Development Review*, 11(2), 227-253. DOI: 10.1177/1534484312438874.
- Cunliffe, A. L. (2020). Reflexivity in teaching and researching organizational studies. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 64-69. DOI: 10.1590/S0034-759020200108.
- Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Organizational Behavior Teaching Review*, 28(4), 407-426. DOI: 10.1177/1052562904264440.
- Cunliffe, A. L. (2009). Reflexivity, learning and reflexive practice. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 405-418). DOI: 10.4135/9780857021038.n21.
- De Backer, L., Van Keer, H., & Valcke, M. (2014). Promoting university students' metacognitive regulation through peer learning: the potential of reciprocal peer tutoring. *Higher Education*, 70(3), 469-486. DOI: 10.1007/s10734-014-9849-3.

- De Smet, M., Van Keer, H., De Wever, B., & Valcke, M. (2009). Cross-age peer tutors in asynchronous discussion groups: Exploring the impact of three types of tutor training on patterns in tutor support and on tutor characteristics. *Computers & Education*, 54(4), 1167-1181. DOI: 10.1016/j.compedu.2009.11.002.
- Dobinson-Harrington, A. (2006). Personal tutor encounters: understanding the experience. *Nursing Standard*, 20(50), 35-42. DOI: 10.7748/ns2006.08.20.50.35.c4485.
- Earwaker, J. (1992). *Helping and supporting students: Rethinking the Issues*. Ann Arbor (MI, United States): Society for Research into Higher Education.
- Folsom, P., Yoder, F., & Joslin, J. E. (2015). *The new Advisor Guidebook: Mastering the Art of Academic Advising*. San Francisco (CA, United State): John Wiley & Sons.
- García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Martín-Rojas, R. (2021). The Transformation of Higher Education after the COVID disruption: Emerging challenges in an online learning scenario. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.616059.
- Heymann, P., Bastiaens, E., Jansen, A., Van Rosmalen, P., & Beusaert, S. (2022). A conceptual model of students' reflective practice for the development of employability competences, supported by an online learning platform. *Education + Training*, 64(3), 380-397. DOI: 10.1108/et-05-2021-0161.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Poy, S. (2023). Setting e competenze di accompagnamento nell'esperienza del sistema duale: evidenze da un programma pilota. *Ricerche di psicologia*, 1, 2023, 7-40. DOI:10.3280/rip2023oa16122.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and Undergraduate Academic Success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61(4), 505. DOI: 10.2307/1170575.
- Kuhn, T. L. (2008). Historical foundations of academic advising. In V. N. Gordon, W. R. Habley, & T. J. Grites (Eds.), *Academic advising: A comprehensive handbook* (2nd ed., pp. 3-16). Manhattan (KS, United States): Jossey-Bass/Wiley.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308-3312. DOI: 10.5267/j.msl.2020.6.007.
- Magnoler, P. (2017). *Il tutor. Funzione, attività e competenze*. Milano: FrancoAngeli.
- McGill, C. M. (2018). Leaders' Perceptions of the Professionalization of Academic Advising: A phenomenography. *NACADA Journal*, 38(1), 88-102. DOI: 10.12930/nacada-17-041.
- McGill, C. M. (2019). The Professionalization of Academic Advising: A Structured Literature review. *NACADA Journal*, 39(1), 89-100. DOI: 10.12930/nacada-18-015.
- McGill, C. M. (2021). Toward a substantive theory of the academic advising process: a grounded theory. *NACADA Journal*, 41(1), 94-105. DOI: 10.12930/nacada-18-36.
- McGill, C. M., Ali, M., & Barton, D. (2020). Skills and competencies for effective academic advising and personal tutoring. *Frontiers in Education*, 5. DOI: 10.3389/feduc.2020.00135.
- McGill, C. M., Baker, L. B., Cole, H. E., Streufert, B., Wurst, C., & Maller, M. (2021). Toward a unified theory of advising?: Lowenstein revisited. *NACADA Review*, 2(1), 23-35. DOI:10.12930/NACR-21-12.

- McGill, C. M., Schindler, W., Solon, K., Bridgen, S. T., & Mathews, S. A. (2022). An Exploration of Graduate Education in Academic Advising: A case study analysis. *NACADA Journal*, 42(1), 22-34. DOI: 10.12930/nacada-22-05.
- Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies development: the role of organizational commitment and the perception of employability. *Social Sciences*, 11(3), 125. DOI: 10.3390/socsci11030125.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260. DOI: 10.1037/0022-0167.52.2.250.
- Mortari, L., et al. (2003). *Apprendere dall'esperienza. il pensare riflessivo nella formazione*. Roma: Carocci.
- Moules, N. J., Field, J. C., McCaffrey, G. P., & Laing, C. M. (2014). Conducting hermeneutic Research: the address of the topic. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*. DOI: 10.11575/jah.v0i0.53242.
- Moules, N. J., & Taylor, L. M. (2021). Conducting Interviews in Hermeneutic Research: An example. *Journal of Applied Hermeneutics*, 1-8. DOI: 10.11575/jah.v2021i2021.71844.
- Munley, V. G., Garvey, E., & McConnell, M. J. (2010). The effectiveness of peer tutoring on student achievement at the university level. *The American Economic Review*, 100(2), 277-282. DOI: 10.1257/aer.100.2.277.
- Nicolaou, S. A., Heraclides, A., Constantinou, C. S., Loizou, S., & Gillott, D. J. (2021). One size doesn't fit all: PBL tutor training and development. *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*, 15(2). DOI: 10.14434/ijpbl.v15i2.30267.
- Owusu-Fordjour, C., Koomson, C. K., Annan, S. T., & Asante, R. O. (2023). Influence of peer tutoring on undergraduate students' anxiety in Integrated Science: A case study of University of Education, Winneba. *Science Education International*, 34(2), 159-163. DOI: 10.33828/sei.v34.i2.10.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277-289. DOI: 10.1108/00400910710754435.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. DOI: 10.1002/job.141.
- Ripamonti, S., Bruno, A., Galuppo, L., & Kaneklin, C. (2021). Le forme di scambio tra le generazioni nei contesti organizzativi: la transizione dei neolaureati al mondo del lavoro. *Ricerche di psicologia*: 3, 1-33. DOI: 10.3280/rip2021oa12858.
- Schön, D. A. (1993). *Il Professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica professionale* (Vol. 152). Bari: Edizioni Dedalo.
- Schulenberg, J. K., & Lindhorst, M. J. (2008). Advising is Advising: Toward Defining the Practice and Scholarship of Academic Advising. *NACADA Journal*, 28(1), 43-53. DOI: 10.12930/0271-9517-28.1.43.
- Smitha, C., & Bath, D. (2003). Evaluation of a networked staff development strategy for departmental tutor trainers: benefits, limitations and future directions. *The*

- International Journal for Academic Development*, 8(1-2), 145-158. DOI: 10.1080/1360144042000278017.
- Vince, R., & Reynolds, M. (2009). Reflection, reflective practice and organizing reflection. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 89-103). DOI: 10.4135/9780857021038.n5.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: what it is – what it is not*. The Higher Education Academy.
- Zannini, L., Daniele, K., & Saiani, L. (2019). Riflessioni pedagogiche sul tutoring a partire dal vertice delle professioni della cura. *Rivista Formazione Lavoro Persona*, 25, 70-86.