



Franziska Tschirky Feratovic

Franziska Tschirky Feratovic è responsabile dei processi per il livello secondario presso la Direzione Cure e Professioni Medico-Tecniche e Medico-Terapeutiche (Direktion Pflege und Medizinisch-Technische und Medizinisch-Therapeutische-Berufe, MTTB) dell'Ospedale Universitario di Zurigo.



Michaela Key

Michaela Key è responsabile della formazione presso la Direzione Cure e Professioni Medico-Tecniche e Medico-Terapeutiche (Direktion Pflege und Medizinisch-Technische und Medizinisch-Therapeutische-Berufe, MTTB).

🕒 11/02/25 📧 Ricerca

Programma di promozione della resilienza per apprendisti OSS e ASM presso l'Ospedale Universitario di Zurigo (USZ)

Come i giovani imparano a gestire le pressioni emotive

Occuparsi di persone gravemente malate, per chi ha 15 o 16 anni, non è certamente facile. La formazione come Operatore Socio-Sanitario (OSS) o Assistente di Studio Medico (ASM) richiede una forza emotiva e psicologica considerevole. È quindi essenziale mobilitare fattori protettivi in grado di attutire le forti pressioni emotive. È proprio su questo punto che interviene il programma di promozione della resilienza destinato ai giovani apprendisti dell'Ospedale Universitario di Zurigo. Questo programma, progettato per rafforzare la capacità dei giovani di affrontare le sfide emotive, è stato premiato pochi mesi fa con l'Enterprize 2024.

"Probabilmente, senza sostegno non ce l'avrei fatta. Grazie al programma di resilienza, ho capito che anche altri si trovano ad affrontare sfide simili, e questo mi ha aiutato molto. Ho realizzato che non ero sola in questa situazione." Un apprendista ASM

Per quindicenni o sedicenni, il contatto quotidiano con persone gravemente malate può essere gravoso. La formazione per Operatrice sociosanitaria (OSS) e quella per Assistente di Studio Medico (ASM) richiedono un'elevata stabilità emotiva e psicologica. Gli apprendisti affrontano situazioni che li toccano profondamente. Un esempio è quello di un giovane paziente con una prognosi sfavorevole dopo un

incidente. Anche quando un familiare è gravemente malato, i parenti si trovano in una situazione di emergenza. Particolarmente pesante per gli apprendisti è il primo paziente che muore.

In un ospedale universitario come luogo di formazione, le situazioni dei pazienti sono estremamente complesse. Gli apprendisti OSS e ASM lavorano con tutti i pazienti, indipendentemente dalla gravità della loro malattia. In questo contesto formativo è essenziale supportarli nell'affrontare le loro sfide e rafforzare la loro resilienza psicologica. Con questo obiettivo, presso l'Ospedale Universitario di Zurigo (USZ), abbiamo sviluppato un programma di promozione della resilienza.

Obiettivo del programma

L'obiettivo del programma consiste nel favorire lo sviluppo psicologico sano degli apprendisti e nel prevenire il loro sovraccarico nella professione. Alla base di questa iniziativa si trova la convinzione che la resilienza emerge da un'interazione dinamica tra capacità individuali e condizioni ambientali (Rönnau-Böse et al., 2022).

Studi scientifici evidenziano che fattori protettivi specifici giocano un ruolo centrale nello sviluppo della resilienza nei giovani, agendo come forze "di tampone" (Rönnau-Böse et al., 2022). Nel nostro programma, tali fattori vengono promossi in modo sistematico, costituendo il fondamento del modello olistico di resilienza (Rönnau-Böse et al., 2022).

Tre fattori centrali sono decisivi per la riduzione delle difficoltà psicologiche:

1. **Fattori protettivi personali.** Tra questi rientrano strategie individuali di gestione, autoefficacia e autoregolazione. Essi promuovono la capacità di affrontare situazioni di stress a lungo termine (Rönnau-Böse et al., 2022).
2. **Fattori protettivi sociali.** Sono considerati fattori protettivi sociali le reti sociali e le relazioni di supporto. La ricerca evidenzia che una relazione stabile con una figura di riferimento rappresenta un fattore protettivo essenziale (Rönnau-Böse et al., 2022).
3. **Esperienze positive e di apprendimento.** Anche queste ricoprono un ruolo centrale, favorendo la consapevolezza della resilienza e le competenze di recupero.

Presso l'Ospedale Universitario di Zurigo (USZ), affrontiamo i tre fattori protettivi attraverso il modello didattico "Cognitive Apprenticeship (CAS)" (Collins et al., 1989).

Cognitive Apprenticeship (CAS) come modello didattico di promozione della resilienza

Il modello di Cognitive Apprenticeship (Küng, Staudacher, Panfil, 2018) è un concetto pedagogico che mira allo sviluppo graduale di conoscenze e competenze in contesti reali e pratici, combinando l'apprendimento tramite osservazione e guida con una progressiva autonomia degli apprendisti. Le dimensioni centrali del modello sono le seguenti:

1. **Contenuto:** l'attenzione si concentra su conoscenze specialistiche, strategie generali e strategie di apprendimento, al fine di promuovere competenze teoriche e pratiche.
2. **Metodo:** comprende sei fasi – Modeling, Coaching, Scaffolding (supporto), Fading (ritiro graduale del supporto), Articolazione (verbalizzazione dei processi di pensiero) e Riflessione.
3. **Sequenziamento:** le attività di apprendimento sono strutturate dal semplice al complesso, al fine di aumentare progressivamente il livello di conoscenza e competenza degli apprendisti.
4. **Coinvolgimento sociale:** l'apprendimento avviene in contesti sociali autentici, supportato da apprendimento cooperativo, feedback e interazione con esperti e pari.

Questo modello non solo rafforza l'expertise professionale, ma anche le capacità sociali e metacognitive. Il coinvolgimento sociale supporta gli apprendisti nello sviluppo di fattori protettivi personali di importanza centrale per lo sviluppo della resilienza:

- L'apprendimento cooperativo all'interno di forum sulla resilienza rafforza la fiducia tra apprendisti e formatori e rafforza il legame sociale.
- I formatori contribuiscono a creare esperienze di successo per gli apprendisti, fornendo feedback mirati che ne rendono visibili i progressi. Tali riscontri positivi promuovono lo sviluppo degli apprendisti e rafforzano contemporaneamente la loro resilienza.
- Attraverso riflessioni settimanali nel diario di apprendimento, le esperienze di successo rimangono impresse nella memoria e aumentano il senso di autoefficacia.

I forum sulla resilienza e il supporto da parte dei formatori

Il programma si sviluppa lungo tutti e tre gli anni di formazione e comprende sei moduli che affrontano altrettanti fattori di resilienza (Rönnau-Böse et al., 2022):

1. Riconoscere situazioni di carico insufficiente, di sovraccarico e di stress
2. Riconoscere lo stress fisico e psicologico
3. Conoscere le proprie capacità e competenze e scoprire la propria resilienza
4. Conoscere e sperimentare strategie per affrontare situazioni di stress
5. Acquisire consapevolezza del valore del recupero e condividere le proprie strategie con altri apprendisti
6. Sviluppare un piano di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata in vista dell'ingresso nel mondo del lavoro.

In ogni semestre sono previsti obiettivi di apprendimento specifici, adattati al livello di sviluppo degli apprendisti, che vengono trattati nei forum sulla resilienza.

1° anno di formazione: nel primo semestre si tratta di riconoscere che possono verificarsi situazioni di carico insufficiente, di sovraccarico e di stress. Prendere consapevolezza di ciò e comunicare tali esperienze ai formatori professionali è il primo obiettivo di apprendimento. Nel secondo semestre, è importante imparare a riconoscere i propri sintomi di stress e i loro effetti. La riflessione nel diario di apprendimento e la partecipazione ai forum sulla resilienza, a cadenza semestrale, permettono agli apprendisti di analizzare le loro esperienze e di sviluppare le prime strategie a riguardo.

2° anno di formazione:

nel terzo semestre gli apprendisti approfondiscono le conoscenze acquisite nei forum precedenti, diventando consapevoli del fatto che le loro aspettative personali possono agire come amplificatori individuali di stress. Mettere in discussione queste aspettative e, se necessario, modificarle, è di fondamentale importanza. Nel quarto semestre l'attenzione si concentra sulle strategie per affrontare le situazioni stressanti. I formatori professionali incoraggiano gli apprendisti ad analizzare e applicare in modo mirato i loro meccanismi di gestione dello stress individuali. Viene data particolare importanza al metodo della cosiddetta "Articulation": gli apprendisti discutono le proprie strategie in dialogo con i formatori e riflettono sull'efficacia delle stesse.

3° anno di formazione:

nell'anno conclusivo il focus è inizialmente posto sul recupero a lungo termine e sulla pianificazione dell'equilibrio tra vita professionale e personale (Work-Life Balance). Alla fine del percorso, gli apprendisti sviluppano piani di resilienza individuali, con l'obiettivo di prepararsi al mondo del lavoro e di contribuire in modo duraturo alla propria stabilità psicologica.

I formatori professionali come figure chiave nella promozione della resilienza

I formatori professionali svolgono un ruolo cruciale nel programma di resilienza. Essi coinvolgono attivamente gli apprendisti nella pratica, favorendo il trasferimento delle strategie di resilienza nella quotidianità lavorativa. Allo scopo di assolvere questo compito, essi vengono formati tramite E-Learning in cui viene approfondito il modello del "Cognitive Apprenticeship" e in cui viene spiegata l'importanza dei fattori protettivi nello sviluppo della resilienza. Una relazione stabile con il formatore professionale, in quanto figura di riferimento, è considerata un fattore essenziale per la resilienza. Tale relazione contribuisce a stabilizzare gli apprendisti in situazioni difficili (Rönnau-Böse et al., 2022).

Attraverso feedback mirati e il "Modeling" (Brühlmann, 2005), i formatori professionali possono agire come modelli di riferimento. Il Modeling è una metodologia di apprendimento in cui i professionisti rendono esplicite le loro azioni, i processi decisionali e le riflessioni mentre svolgono il loro lavoro. Essi spiegano ad alta voce ciò che stanno facendo, il motivo per cui lo fanno e gli aspetti a cui prestano attenzione, offrendo così agli apprendisti una visione diretta del loro modo di pensare e di agire. In questo modo, essi forniscono agli apprendisti una visione pratica su come affrontare situazioni di stress. I formatori sostengono il processo di apprendimento continuo costruendo in modo mirato fattori di protezione sociale per lo sviluppo della resilienza degli apprendisti. Inoltre, li incoraggiano ad articolare le proprie esperienze di stress e a riflettere su di esse, promuovendo così una gestione consapevole delle esperienze stressanti.

Valutazione e risultati del programma

La prima valutazione del programma, effettuata nel 2023, ha evidenziato risultati positivi. Un'indagine ha mostrato che il 96% degli apprendisti ha integrato il concetto di resilienza nella propria quotidianità e sa come affrontare in modo mirato le situazioni di stress. Inoltre, il 91% degli apprendisti ha dichiarato di sentirsi a proprio agio nel discutere apertamente situazioni di sovraccarico con i propri formatori

La prima valutazione del programma, effettuata nel 2023, ha evidenziato risultati positivi. Un'indagine ha mostrato che il 96% degli apprendisti ha integrato il concetto di resilienza nella propria quotidianità.

professionali. La competenza comunicativa è considerata un fattore significativo per lo sviluppo della resilienza (Rönnau-Böse et al., 2022).

Tuttavia, per garantirne l'efficacia e la rilevanza a lungo termine, sono necessarie valutazioni e adattamenti continui del programma (Fingerle, 2011). Presso l'USZ, conduciamo regolarmente colloqui di feedback e apportiamo adeguamenti strutturali. Il nostro obiettivo consiste nell'adattare i contenuti del programma alle esigenze attuali. Inoltre, desideriamo garantire che la promozione della resilienza risponda alle esigenze degli apprendisti.

Finora, il programma di promozione della resilienza non ha evidenziato particolari sfide o difficoltà. Non abbiamo rilevato un aumento dei tassi di abbandono degli apprendisti né delle assenze. Tutti gli apprendisti OSS e ASM beneficiano del programma. I primi dati raccolti suggeriscono un aumento della loro percezione di autoefficacia.

Prospettive future ed ampliamento del programma

Grazie ai risultati positivi della valutazione e all'elevato livello di accettazione, abbiamo esteso il programma ad altre categorie professionali del settore sanitario. Sono stati integrati apprendisti in ambiti quali la formazione commerciale, la gastronomia, l'assistenza e l'informatica. Siamo convinti che abbia senso rivolgere il programma anche agli apprendisti di questi settori, poiché le pressioni psicologiche sono presenti in tutte le professioni – per esempio riguardo alle elevate richieste sul lavoro, alle pressioni da parte dei clienti, alle interazioni sociali o alla risoluzione di problemi complessi.

1. **La resilienza è una competenza universale:** promuoverla significa rafforzare la capacità di affrontare sfide e difficoltà, e si tratta di un vantaggio in ogni contesto lavorativo e personale.
2. **Promozione delle competenze trasversali:** i programmi di resilienza favoriscono lo sviluppo dell'autoregolazione, delle abilità sociali e delle

competenze nella risoluzione dei problemi, essenziali in tutti i campi professionali.

3. **Prevenzione del sovraccarico:** promuovendo precocemente i fattori protettivi, è possibile prevenire situazioni di sovraccarico e di burnout, con effetti positivi a lungo termine sullo sviluppo professionale e personale degli apprendisti.
4. **Orientamento al lavoro di squadra:** l'inclusione di diversi gruppi professionali favorisce la comprensione delle sfide specifiche di ciascun ambito e rafforza la collaborazione in team eterogenei – e questo è un aspetto cruciale in molti ambienti di lavoro.

L'integrazione di altri settori professionali rende il programma versatile e ne aumenta i vantaggi per l'intera organizzazione.

L'integrazione di altri settori professionali rende il programma versatile e ne aumenta i vantaggi per l'intera organizzazione. Inoltre, abbiamo adattato il programma per la formazione professionale superiore, che viene ora impiegato anche con gli allievi della Scuola Specializzata Superiore in Cure Infermieristiche e della Scuola Specializzata Superiore per Tecnico di sala operatoria.

Dopo aver ricevuto il premio "Enterprize 2024 (<https://enterprize.swiss/it/home/>)" abbiamo presentato il nostro programma a un pubblico interessato nel corso di diverse manifestazioni. Il nostro obiettivo consiste nel rendere il programma parte integrante della formazione professionale di base nel settore sanitario. La ricerca sulla resilienza e sui fattori protettivi sottolinea come la promozione strutturale della salute sia particolarmente vantaggiosa per rafforzare a lungo termine la salute mentale (Rönnau-Böse et al., 2022).

Conclusioni

Il nostro programma si è dimostrato un modello efficace per la promozione della resilienza negli apprendisti. Si basa su un approccio olistico che integra e traduce in pratica conoscenze scientifiche sui fattori protettivi e sulla resilienza. Esso promuove in modo mirato fattori protettivi personali e sociali, consentendo agli apprendisti di rispondere con flessibilità e resilienza alle sfide che incontrano durante la loro vita lavorativa quotidiana.

La prima valutazione ha evidenziato che il sostegno da parte dei formatori professionali contribuisce significativamente alla stabilità psicologica e alla soddisfazione lavorativa degli apprendisti. Anche le regolari riflessioni nei forum sulla

resilienza si sono rivelate efficaci. Il nostro programma di promozione della resilienza stabilisce pertanto un importante standard per la salute mentale degli apprendisti durante la loro formazione.

Selezione degli apprendisti presso l'USZ: al centro dell'attenzione si trovano le competenze trasversali

Anche nel campo della selezione degli apprendisti (Operatore Socio Sanitario), dal 2017 l'Ospedale Universitario di Zurigo (USZ) adotta nuove modalità. Il fulcro del procedimento è un assessment di mezza giornata, che consente una valutazione mirata delle competenze trasversali (individuali e sociali), definite sulla base delle esigenze assistenziali dell'USZ. Dopo tale mezza giornata di assessment, alcuni candidati svolgono uno stage di candidatura nei reparti dell'USZ. Non fanno più parte del processo di selezione il colloquio libero, la lettera motivazionale e i test scritti di idoneità (multicheck), in quanto la validità di questi strumenti è considerata insufficiente. Rimangono invece rilevanti le pagelle scolastiche e il test Stellwerk 8.

Un contributo approfondito sul processo di selezione è disponibile qui (https://transfer.vet/wp-content/uploads/2025/02/2023_PADUA_Simply-the-best-Kopie.pdf) (in tedesco). (Questa versione dell'articolo non corrisponde completamente all'articolo pubblicato sulla rivista Padova all'indirizzo <https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000755> (<https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000755>)). Non è la versione originale dell'articolo e pertanto non può essere utilizzata per le citazioni. Si prega di non distribuire o citare questo articolo senza il permesso dell'autore).

Literatur

- Brühlmann, J. (2005). Modeling mit Metalog in der berufspraktischen Ausbildung. *BzL-Beiträge zur Lehrerinnen-und Lehrerbildung*, 23(3), 364-370. Siehe auch Brühlmann, J. (2020). Texte aus dem Off. (<https://transfer.vet/texte-aus-dem-off/>) *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis* 5(1).
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1989). Cognitive Apprenticeship: Teaching the Crafts of Reading, Writing, and Mathematics. In L. Resnick (ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser* (S. 453-494). Lawrence Erlbaum.

- Fingerle, M. (2011). Resilienz deuten – Schlussfolgerungen für die Prävention. In M. Zander (Hrsg.), *Handbuch Resilienzförderung* (S. 208-224). Springer.
- Küng, R., Staudacher, D., & Panfil, E. M. (2018). Ein zentrales pädagogisches Modell für die Praxisausbildung: „Cognitive Apprenticeship“. *Padua 13* (2), 115, 123.
- Rönna-Böse, M., Fröhlich-Gildhoff, K., Bengel, J., & Lyssenko, L. (2022). Resilienz und Schutzfaktoren. (<https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/resilienz-und-schutzfaktoren/>) In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*.

Citazione

Feratovic, F. T., & Key, M. (2025). Come i giovani imparano a gestire le pressioni emotive. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 10(2).

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.