

Consulente, mentor, coach, counselor, tutor oppure...

di Vito B. Del Volgo¹

“Succede, a volte, che per le ragioni più diverse esperti manager con brillanti carriere alle spalle si trovino fuori dal mondo del lavoro e non riescano più a rientrare nell’unico mondo che nel corso di numerosi anni hanno imparato a conoscere e che conoscono meglio delle loro stesse famiglie.

Succede, spesso, che queste persone siano “troppo”: troppo anziane, troppo esperte, troppo ingombranti. Succede, quasi sempre, che questi signori (più uomini che donne ma solo per il fatto che ancora oggi, sono più gli uomini che le donne a ricoprire incarichi di vertice) non abbiano più caratteristiche tecnico professionali d’avanguardia. Succede sempre più spesso.

A me è successo!

Succede anche, però che, espulsi, fuori dal guscio protettivo in cui si è sempre vissuto ci si accorga che esistono “cose” insospettate.

A me è successo, tra le altre cose, di scoprire quanta umanità ci fosse alle otto del mattino in metropolitana e quanto fossero “reali” certi problemi e disagi di cui avevo sentito parlare ma che mai mi avevano sfiorato. In termini più strettamente professionali a me è successo di scoprire, direi meglio di rendermi conto, che esistevano, oltre ai “consulenti” con cui ero abituato a confrontarmi anche *coach*, *mentor*, *counselor* e *tutor*.

Seduto dall’altra parte della scrivania, da dove si “dirige” si è portati, non senza un buon grado di arroganza, ad inquadrare queste figure come una sorta di parassiti del

¹ 57 anni, Ingegnere Informatico, Tutor di Direzione.

Dal 2008, dopo una lunga esperienza dirigenziale, si occupa di consulenza direzionale con particolare riguardo alla gestione delle risorse e al controllo di gestione. E’ specializzato nell’affrontare problematiche aziendali legate ai passaggi generazionali.



mondo produttivo. Con qualche eccezione per quei consulenti dal livello di specializzazione così elevato da renderne diseconomica la internalizzazione, per gli altri, per le altre figure, vige una sorta di “fai da te”:

i “*tutor*” quando servono sono “personale esperto” che aiuta personale meno esperto mentre *counselor*, *coach* e *mentor* sono, quando capita, e senza rendersene conto, qualche capo illuminato che sostiene anche psicologicamente i suoi sottoposti.

Ho già confessato la mia ignoranza circa il ruolo e persino l’esistenza di queste figure professionali che, non so quanto correttamente, mi viene da definire i “professionisti dell’aiuto”; mi sono quindi sentito in dovere di colmare questa mia lacuna cercando quanto meno una definizione che mi consentisse di “inquadrarli” “e distinguerli”.

Mi sono rivolto a wikipedia che mi ha ricondotto alle attività di [counselor](#), [mentoring](#), [coaching](#) da cui ho ricavato quello che qui riporto in sintesi:

«Counseling: *indica un'attività professionale che tende ad orientare, sostenere e sviluppare le potenzialità del cliente, promuovendone atteggiamenti attivi, propositivi e stimolando le capacità di scelta. Si occupa di problemi non specifici (prendere decisioni, miglioramento delle relazioni interpersonali) e contestualmente circoscritti (famiglia, scuola, lavoro).»*

«Coaching: *è una strategia di formazione che, partendo dall'unicità dell'individuo, si propone di operare un cambiamento, una trasformazione che possa migliorare e amplificare le proprie potenzialità per raggiungere obiettivi personali, di team, manageriali e sportivi. È una relazione processuale che vuole offrire al cliente strumenti che gli permettano di elaborare ed identificare i propri obiettivi e rafforzare la propria efficacia e la propria prestazione. Il coaching può essere rivolto a imprenditori, manager, insegnanti, atleti e a tutti coloro che desiderano migliorare le performances e raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti. In un rapporto di coaching l'allenamento e la valorizzazione delle potenzialità personali permette di inquadrare l'essenza stessa del coaching: accompagnare la persona verso il massimo rendimento attraverso un processo autonomo di apprendimento.»*

«Mentoring *è una metodologia di formazione che fa riferimento a una relazione uno a uno tra un soggetto con più esperienza (senior, mentor) e uno con meno esperienza (junior, mentee, protégé), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in ambito formativo, lavorativo e sociale. Si attua attraverso la costruzione di un rapporto di medio-lungo termine, che **si prefigura come un percorso di apprendimento guidato**, in cui il mentor (guida, sostegno, modello di ruolo, facilitatore di cambiamento) offre volontariamente sapere e competenze acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del mentee. L'abbinamento di mentore e mentee è spesso fatto da un coordinatore*

mentoring o per mezzo di un supporto online. Il mentoring ha lo scopo, non solo di permettere all'allievo di ampliare le sue conoscenze, ma anche di integrarsi nella cultura aziendale e di fornirgli supporto psicologico. Generalmente è rivolto ai neoassunti per aiutarli nella fase di ingresso nell'organizzazione.»

Il Tutor

Ma veniamo ai *tutor*. Questi sono una “specie”, una categoria umana, che prolifica molto velocemente.

Sappiamo dell'esistenza dei *tutor* nelle Università, dei *tutor* nel mondo del lavoro, nell'ambito della formazione professionale. Sappiamo anche dei famigerati “tutor” che controllano la velocità dei veicoli sulle nostre autostrade. Sappiamo ora di enti pubblici che, nel tentativo di aiutare l'utenza nel confronto quotidiano con la burocrazia (piuttosto che semplificare) istituiscono figure di *tutor* capaci di sbrogliare complesse vicende amministrativo-burocratiche.

Dal dizionario della lingua italiana, ho ricavato la seguente definizione:

- *«Negli studi universitari, insegnante o studente anziano che assiste e consiglia uno o più studenti, spec. nell'organizzazione del piano di studi.*
- *Nel mondo del lavoro, lavoratore esperto che si occupa più o meno direttamente della formazione professionale di chi è all'inizio della carriera.»*

Anche in questo caso ho estratto anche qualche frammento dalla sufficientemente ricca definizione del “*tutor di formazione*” riportata da “wikipedia” dove si legge:

«Il [tutor di formazione](#) è un particolare lavoratore della conoscenza (knowledge worker) che, operando generalmente all'interno di un'istituzione di educazione formale in base ad uno specifico progetto educativo, accompagna gli allievi di un corso di formazione nel processo di apprendimento».

Il tutor quindi è un soggetto che fa compagnia, che non ci lascia soli!

«Il tutor dovrebbe anche saper padroneggiare le metodologie e le tecniche di apprendimento per aiutare il docente nella scelta di quelle che sono più adatte agli obiettivi formativi e alle caratteristiche delle persone in formazione».

Qui mi incuriosisce il “dovrebbe”... certo che DEVE!

«Il tutor svolge un ruolo "cerniera" tra le esigenze degli allievi e dei docenti. Il tutor è colui che media:

1. *Tra le persone che apprendono e il docente conduttore degli interventi formativi...*
2. *I contenuti. Ne favorisce l'assimilazione e la personalizzazione da parte degli allievi, ne verifica il possesso e ne favorisce l'eventuale recupero ed il rinforzo....deve avere un ruolo di mediatore qualora si verificano dei conflitti.»*

Il *tutor* è dunque un mediatore nel senso più proprio del termine, smussa gli spigoli, aiuta a trovare le strade più brevi o quantomeno quelle meno pericolose.

Il *tutor* deve saper individuare tutto ciò che potrebbe influenzare una situazione di apprendimento. Per questo deve possedere competenze sociali per gestire le relazioni con empatia, ponendo sempre attenzione allo sviluppo e alla diversità degli individui.

Ne deduco che il *tutor* deve essere competente, deve capire dove si trova, deve riconoscere il contesto e solo così può essere d'aiuto, è utile.

Il tutor di Direzione

Ma non è del "*tutor* di formazione" che voglio parlare.

Mi interessa piuttosto ragionare sull'utilità di un particolare "*tutor*" che, ritengo, potrebbe operare nel mondo del lavoro. Non nei ruoli di cui abbiamo detto in precedenza e che si occupano di formazione professionale per i neo-assunti né, tantomeno di "*tutor*" per la semplificazione di questioni burocratiche.

Immagino un accompagnatore, un aiutante, un mediatore, in altri termini un rinforzo, che possa affiancare gli imprenditori o più in generale i capi azienda che, talvolta (forse spesso) e per diversi motivi, si trovano SOLI ad affrontare problemi e responsabilità e, spesso senza poterlo confessare, hanno il bisogno di un fattivo supporto.

Questi soggetti, a volte giovani inesperti imprenditori, ricchi di idee e di entusiasmo ma anche, altre volte, soggetti più maturi, talvolta anziani, che si trovano a dover affrontare situazioni di crisi. Crisi di mercato, tecnologiche, alcune volte familiari, spessissimo finanziarie. Penso a persone di prim'ordine, ricche di qualità e preparate che sono certamente capaci e meritevoli di ricoprire il ruolo che si sono guadagnati, che molto spesso sono aiutati da una struttura di *manager* e di consulenti che conoscono il loro problema e li risolvono ma che, comunque, sono soli nel loro ruolo.

Questo ipotetico *tutor* che forse sarebbe corretto chiamare "***tutor* di direzione**" non è semplicemente un "fidato consigliere" che, pure, molte volte è proprio quello che

serve. Non è neppure il classico consulente esperto di materie e di tecniche che sono normalmente fuori dalla portata dell'imprenditore quali sono, tipicamente, i commercialisti e gli avvocati.

A questo proposito, mi viene piuttosto da osservare come, spesso, gli avvocati e i commercialisti, soprattutto in realtà aziendali dalle piccole dimensioni, si propongano spesso essi stessi come "professionisti dell'aiutare" ma quasi mai "aiutino" nel senso che sto cercando di descrivere. Quasi mai si fanno carico di responsabilità e raramente "sbrogliano" faccende, il loro ruolo è quello di consigliare, fornire pareri che, alcune volte, lasciano l'imprenditore ancora più solo di quanto non lo sia.

Molto spesso poi, l'imprenditore, il *manager* di cui sto parlando, necessita di aiuto proprio nel confronto con questi suoi consulenti. Il "*tutor* di direzione" non deve essere neppure un "*coach*", neanche un consulente di organizzazione e nemmeno deve essere uno di quei *temporary manager* che vengono spesso reclutati per svolgere specifiche attività temporanee.

Penso ad una figura che ha molte delle caratteristiche e degli scopi funzionali del "*tutor* di formazione" ma che si pone in una posizione di supporto, paritaria rispetto all'imprenditore. Deve riuscire ad essere **Supporto per missione**, se non aiuta non serve ma deve anche essere in grado di porsi allo stesso livello del suo assistito, se non fosse in grado di farlo non potrebbe affrontare le difficoltà che si debbono affrontare da quella esclusiva e scomoda posizione.

Ma chi mai potrebbe fare da *tutor* ad un *manager* esperto o ad un capo-azienda nel senso molto ampio di cui sto dicendo? Solo ed esclusivamente un altro *manager* molto esperto o un ex capo azienda.

Un soggetto che viva o abbia vissuto direttamente, non sui libri di testo e nelle simulazioni di prestigiosi *master* i problemi e le tensioni dell'essere capo-azienda. Un soggetto che sia capace di rapportarsi e convivere con strutture organizzative variamente efficienti e che si sia confrontato, persino smarrendosi, con consulenti finanziari, avvocati e commercialisti. Che si sia sentito solo come solo un capo azienda può sentirsi solo.

Ma, di solito, il soggetto di cui abbiamo fatto l'*identikit* come potenziale "*tutor* di direzione" è esso stesso un *manager* esperto e, o, un capo azienda e, sempre, non ha tempo da dedicare al supporto di suoi colleghi in difficoltà ma, per "fortuna", ci sono soggetti che hanno queste caratteristiche e che sono stati espulsi dal mondo del lavoro.

Ecco, la mia ambizione (non ancora del tutto sopita) e il mio senso di autoimprenditorialità (sino ad ora dall'insospettata esistenza) mi ha portato a candidarmi ad essere e fare il "*tutor* di direzione".

