

Miglioramento, consulenti, tutor ed altro, tra approssimazioni semantiche e pratiche operative

Franco De Anna

A proposito di semplificazioni e meccanicismi nel predicato rapporto tra valutazione e miglioramento (vedi contributo precedente), occorre ricordare che è previsto un “accompagnamento” alla scuole da parte di figura variamente definite: tutor, consulenti... gira anche il “creativo” termine di “miglioristi” a sottolineare una nebulosa semantica che corrisponde ad una ancora incerta definizione: né può essere altrimenti. Stiamo cominciando una impresa (la costruzione del SNV) per la quale è necessario almeno un decennio di impegno. E’ necessario però non vendere come semplice ciò che invece è complesso e dunque richiede attenzione critica e impegno.

Chi sono queste figure? Che competenze hanno? E soprattutto: di cosa e chi hanno bisogno le scuole? Pensare ad una risposta univoca è la prima semplificazione da evitare. Provo, qui di seguito a schematizzare una riflessione in proposito, necessariamente contenuta e parziale in questa sede. Il lettore scoprirà facilmente il largo debito al pensiero di Gian Piero Quaglino, che considero un maestro dell’approccio psicosociale alle teorie dell’organizzazione. Un riferimento tanto più essenziale in quanto le scuole di pensiero razionalistico-funzionaliste e il loro riduzionismo non costituiscono solo “scuole di pensiero” ma diventano ispirazione della Pubblica Amministrazione e dunque “prescrizioni”, regole, dispositivi formalizzati e validi “erga omnes”.

I riferimenti “di scuola”.

L’etimologia del termine tutor (*tutus*, sicuro) rimanda a un insieme di significati che si connettono con sviluppo, crescita, autonomia, potenziamento, ma anche “correzione”, guida...

Nella letteratura relativa alla “scienza e cultura” dell’organizzazione, di tale grappolo di significati se ne consolidano alcuni (secondo diverse scuole di pensiero), ma ciò che li unifica è l’intendere la funzione del tutor e della sua attività di tutoring come stimolazione all’apprendimento, ed al cambiamento che esso comporta; il dare aiuto in vista della promozione dell’autonomia e dell’autosufficienza; dunque non il “sostituirsi” ai processi autonomi ma l’aiuto ad attivarli.

Corollari fondamentali di tale modo di intendere il tutoring sono la disponibilità ad assumere la differenza, il riconoscimento del “diritto” di errore, l’incoraggiamento alla scoperta, il confronto di idee differenti, l’incoraggiamento alla fiducia.

Dunque il tutor è tutto tranne qualcuno che “sa la cosa giusta” e te la “impone”. Il tutor non ha (in quanto tale) né leadership né potere.

Compito del tutor sarebbe dunque il fornire aiuto per operare la trasformazione da una situazione o un contesto problematico e/o di insufficienza, ad una maggiore autonomia e decisionalità.

Essenziale è la sottolineatura che si tratta di una “relazione di aiuto” e di cura, nella quale il tutor non sostituisce l’autonomia decisionale e la responsabilità del soggetto, anzi tende ad ampliarla e rispettarla, favorendo il cambiamento.

In letteratura si distinguono con precisione diverse figure che, nelle dinamiche organizzative esercitano funzioni “confinanti”, ma mai sovrapposte: il tutor/tutoring; coach/coaching; mentore/mentoring; counsellor/counselling.

Ciò che accomuna tutte queste figure è una comune metodologia che è propria della relazione di aiuto, ma essa si sviluppa secondo modalità e differenze specifiche.

1. Un primo elemento che accomuna tali figure è costituito dal fatto che il massimo potenziale di apprendimento (e di trasformazione) da parte del soggetto si realizza quando quest’ultimo (che sia un individuo o una organizzazione) viene messo in contatto con **una figura che sia il più possibile differente da se stesso.**

Solo in tale modo infatti, una persona o una organizzazione sono impegnati a confrontarsi ed a ascoltare punti di vista, comportamenti, stili operativi, opinioni e criteri decisionali alternativi a quelli propri e consolidati.

Se devo affiancare un tutore ad un olivo (come a qualsiasi altra pianta in crescita) mi serve un “palo diritto” non un altro olivo...Non perché l’olivo debba diventare un palo, ma perché la

postura diritta del palo (il suo essere “diverso” dall’olivo) aiuta quest’ultimo a utilizzare al meglio la direzione della luce e le sue potenzialità di crescita. Tutto ciò non si realizza spontaneamente. Tutti, che si tratti di persone o di organizzazioni, tendono spontaneamente a rapportarsi a figure simili o conosciute, che garantiscono apparentemente il massimo di comunicabilità e il minimo di fatica del cambiamento. Ciò significa che il ricorso ad attività di questo tipo, specie se ci riferisce ad una organizzazione, corrisponde ad una scelta strategica, ad un impegno, ad una fatica e a costi che si assumono in vista dei vantaggi di un cambiamento che comunque è sentito come necessità propria e che corrisponde a responsabilità propria. Dunque entro una dimensione di sfida, di incertezza e di rischio.

Una “buona organizzazione” e un “buon leader” attivano relazioni organizzative come quelle qui comprese, sulla base di una scelta consapevole e ponderata che considera, tra le altre variabili, anche quella relativa al rapporto costi/benefici, a partire dalla consapevolezza che i secondi non si danno senza i primi. E che dunque l’organizzazione va investita complessivamente di tale diverso equilibrio

2. Un secondo elemento che accomuna le diverse figure nelle quali si esprime una relazione di aiuto organizzativo consiste nel fatto che tutte sono centrate sulla autoconsapevolezza del soggetto assistito.

Tale autoconsapevolezza investe le modalità di lavorare e imparare. Il tutor, il coach, il mentore, il counsellor sostengono i propri interlocutori nell’osservazione, comprensione, autovalutazione degli stili, dei comportamenti, dei valori comunemente praticati nella vita e nella cultura organizzativa abitualmente operante.

In altre parole favoriscono una analisi ed una attenzione che trasformano la propria situazione fattuale in un “autocaso”; costituiscono perciò le condizioni dell’autoanalisi come primo passo per il cambiamento e il miglioramento. Il loro campo di azione è perciò, selettivamente, quello segnato dalle attività di osservazione e concettualizzazione. L’esperienza concreta e la sperimentazione sono invece nella piena responsabilità dell’assistito.

3. Le differenze tra le diverse figure di aiuto e di assistenza si devono invece rintracciare combinando l’estensione della relazione (quali aspetti dell’esperienza risultano essere oggetto di approfondimento nel lavoro di assistenza, cura e guida) e il grado di mutualità del rapporto (le vie e l’intensità della relazione di cura, e dunque il grado di “asimmetria” della relazione). In generale si può affermare che vi sia una progressiva “estensione della relazione” (ciò di cui si occupa la relazione di aiuto) nel passaggio dal tutoring (che è esplicitamente dedicato all’apprendimento organizzativo) al coaching, centrato sul miglioramento delle prestazioni, al counselling che investe anche il piano più personale delle dinamiche interpersonali. Conseguentemente il grado di asimmetria della relazione diminuisce passando dal tutoring al counselling.

Sempre per sintetizzare può essere utile l’analisi dello schema seguente (tenendo conto delle approssimazioni inevitabili nella sintesi schematica).

	Ruolo assistente	Ruolo assistito	Obiettivo della relazione	
Esplicito ↓ Implicito	Tutor	Studente	Dimostrare	Lontananza ↓ Vicinanza
	Coach	Apprendista	Dimostrare e discutere	
	Mentore	Collega	Stimolare	
	Counsellor	Amico	Consigliare	

4. Entro le distinzioni e le convergenze specifiche tra le diverse figure che si è cercato di sintetizzare più sopra il cui grado di evidenza si attenua spesso nella pratica organizzativa, nella quale i confini di ruolo spesso si sovrappongono, si possono riassumere i seguenti caratteri
- Si tratta di relazioni di aiuto scelte consapevolmente e dunque sulla base di valutazioni di convenienza e disponibilità ad affrontarne l'impegno (e i costi) in vista di una trasformazione ritenuta necessaria da parte di una organizzazione.
 - Si tratta di relazioni "asimmetriche" (sia pure con diversi gradi di asimmetria). Come tutte le relazioni asimmetriche comportano una attenta cura da parte dei protagonisti, e in particolare da parte dei tutor (il tutoring presenta il massimo di asimmetria), per attenuarne le componenti di ansia, di paura ma anche le possibili derive opportuniste e/o autoritarie.
 - In particolare attenta cura deve essere posta perché tali relazioni si configurino appropriatamente rispetto alla propria finalità che è quella di suscitare, stimolare, promuovere maggiori gradi di autonomia, consapevolezza, decisionalità nell'organizzazione. Le figure di aiuto non sostituiscono dunque la responsabilità autonoma dell'organizzazione cui prestano aiuto ma la promuovono. Il tutor, il coach, il counsellor si misurano dunque innanzi tutto nell'individuare e gestire positivamente il grado di asimmetria che caratterizza la relazione nella quale sono impegnati, curando "la distanza" con l'assistito, rielaborando in permanenza le tensioni, le contraddizioni, i conflitti e/o gli opportunismi, le possibili ansie connesse alla relazione.

Il tutoring del miglioramento nei progetti/esperienze di valutazione delle scuole

Si è già accennato che nella concretezza dei processi che investono le organizzazioni, il ruolo effettivamente svolto dalle figure di assistenza vede sovrapporsi e sfumarsi i confini delle "definizioni di scuola".

Ciò non significa che le distinzioni diventano ininfluenti; al contrario ciò sottolinea la necessità di aumentare la consapevolezza delle specificità delle relazioni che si costruiscono sul campo e di esercitare cura appropriata al loro svilupparsi nelle diverse fasi dei processi di trasformazione organizzativa, piccoli i grandi che siano, connessa al miglioramento.

Gli spunti di riflessione critica che si propongono di seguito hanno dunque tale significato; vorrebbero stimolare una riflessione specifica che aiuti in termini di autoconsapevolezza l'esercizio concreto della funzione di tutoring nelle condizioni specifiche del progetto che le coinvolge.

Il tutoring e l'autovalutazione "indotta".

Nelle condizioni "ideali" i processi autovalutativi messi in opera da una organizzazione segnalano, prima ancora di apprezzarne i contenuti, i protocolli e i modelli (che possono essere anche molto diversi) un indicatore di "propensione al miglioramento" che una organizzazione esprime.

In tali condizioni l'autovalutazione come intrapresa autonoma da parte dell'organizzazione (la sua propensione al miglioramento) costituisce il "medium" ideale con l'attività di "osservatori esterni", che si tratti di tutor o di altre figure di aiuto.

Nella esperienza concreta in corso l'autovalutazione di scuola rappresenta invece una "condizione di accesso" ad un progetto ed alle sua sperimentazione.

E' cioè elemento "indotto", sia pure in diverso grado e modo, dall'esterno.

Se incontra una pre esistente e autonoma attività organizzata e formalizzata di auto valutazione si ripropongono le condizioni "ideali". Se l'induzione esterna è prevalente occorre considerare che al compito di tutoring si propongono contorni assai specifici.

In particolare una già presente ed elevata "propensione al miglioramento" quale si esprime nella autonoma pratica auto valutativa, disegna per il tutor un compito i cui contorni si avvicinano alle "definizioni di scuola" sopra ricordate.

In caso contrario il tutor si trova a dover preliminarmente esplorare proprio il terreno della costruzione di tale propensione. Il compito di analisi, di osservazione, concettualizzazione si dilata. Far maturare la consapevolezza dell'organizzazione attraverso l'assunzione di sé come "autocaso" diventa compito primario.

E in tale compito rileva il campo delle motivazioni collettive, dei linguaggi e significati comuni scambiati nell'organizzazione, la loro "clinica"; le "latenze" (ciò che sta sotto e sorregge) dell'organizzazione a confronto con gli enunciati dichiarati. (Per esempio la cosiddetta "retorica progettuale").

Si segnala qui il valore della "diversità" del tutor che è chiamato ad un preliminare approccio clinico.

Si tenga conto, al contrario, che proprio nella percezione delle scuole interessate è stata rilevata una "domanda di somiglianza" tra scuola e tutor: in tale contraddizione sta una misura della intensità "analitica" del compito specifico che qui si segnala.

Le relazioni di aiuto e le asimmetrie specifiche nella sperimentazione "guidata".

Come già accennato nel tutoring si condensa una particolare esigenza di "gestione clinica" della asimmetria relazionale, che comunque caratterizza tutte le funzioni e figure della assistenza organizzativa.

Nel nostro caso tale esigenza viene particolarmente enfatizzata dalle caratteristiche dei progetti di miglioramento.

La sequenza di principio nella quale si inseriscono le relazioni di aiuto e assistenza organizzativa è infatti caratterizzata da: domanda → impegno di risorse → impegno nella relazione → autoanalisi assistita → identificazione del miglioramento → responsabilità del miglioramento.

L'impegno dell'organizzazione è tanto più forte quanto più è asimmetrica la relazione di aiuto, ma tanto più elevata è la potenzialità di trasformazione.

Nel nostro caso la relazione di aiuto fa parte del "pacchetto dell'offerta" e, come già ricordato si accompagna addirittura ad incremento (sia pure modestissimo) delle risorse disponibili, non a impegno "proprio".

Si aggiunga inoltre un'altra forma di possibile incentivo: se il rotocollo di valutazione dei dirigenti scolastici confermerà la semplificazione (a mio parere inaccettabile) di legare valutazione del Dirigente a progetto di miglioramento, è evidente una ulteriore deformazione/forzatura potenziale del rapporto di tutoring o di counselling.

Espresso brutalmente: una organizzazione che si cimenti con il proprio miglioramento e con le trasformazioni necessarie "paga" per l'aiuto che domanda. Nel nostro caso viene "pagata".

Ma ciò vale anche per il tutor. Nel primo caso la sua prestazione è oggetto di una relazione e di uno scambio ed è condizionata dalla "scoperta" comune degli indirizzi del cambiamento.

Nel nostro caso è invece etero-impostata entro una intelaiatura predeterminata dei rapporti tra domanda e offerta.

La "figura di aiuto" fa semplicemente parte di un albo nazionale che l'INDIRE mette a

disposizione delle scuole certificando così le “competenze” (ma quali rispetto alla panoramica sia pure sintetica qui indicata?)

Ciò significa che l’asimmetria che caratterizza tutte le relazioni di aiuto organizzativo viene in questo caso “sagomata” in termini specifici, non attraverso una risposta organizzata alla domanda fondamentale “Di cosa ha bisogno e cosa si aspetta l’organizzazione scolastica?”; ma attraverso la congruenza di un “atto amministrativo” (bando, curriculum, albo...). Magari qualcuno farà un “ricorso”...

Anche sotto tale aspetto la relazione di tutoring si carica di specificità che devono essere esplorate, governate, corrette, rielaborate con una attenzione particolare. Fatta di analisi e scambio comune e di attenta formazione e rielaborazione collettiva.

Vale la pena di affrontare positivamente tali impegni, curando in particolare gli aspetti di socializzazione delle esperienze professionali che i tutor matureranno in tali progetti.

Sia per perseguire al meglio i risultati attesi, sia in prospettiva.

Credo per esempio che l’INDIRE dovrebbe promuovere, insieme a strutture locali (reti di scuole p.es, o anche semplicemente gli uffici regionali) momenti di coordinamento, scambio confronto, contestualizzazione, tra le “figure di aiuto” impegnate nelle diverse scuole locali.

Partiamo dalla consapevolezza che siamo all’inizio di un lungo percorso (la costruzione del SNV) e che dunque la disponibilità di risorse umane e professionali per tale lavoro (reclutamento, formazione, selezione..) costituirà uno dei fattori limitanti fondamentali per raggiungere il consolidamento di modelli e protocolli.