

The role of Psychologist as a Global and Strategic Consultant inside Public Services System and Public Policy

Gian Piero Turchi^{*}, Michele Romanelli^{**}, Carlo Maria Gallone^{***}, Angela Morittu^{***}, Chiara Maggiore^{***}

Abstract

The present article aims at defining the role of “Global and Strategic Consultant”, a competence profile the Psychologist may put on in order to contribute to the management of Uncertainty, characterizing the Community interactive shape; or rather, a service fitting the current historical moment features. This speculation roots in a reflection concerning: current historical period transformations; economical, financial and social scenarios; great (climatic, demographic, technological) variations involving the whole Human Community. Hence the requirement arises: having at our disposal epistemological and methodological instruments, whose utility is to allow us to manage the Uncertainty, characterizing Community life in the current historical contingency.

Therefore, considering these reflections, the paper has two cognitive axis: the law in force, in order to trace the Psychologist contribution on facing the present scenario; Etymology and Philology, as epistemological foundation elements of the profession we are proposing: a Community operator whose purpose is, not only responding to users’ demands, but also – and above all – strategically operating on the requirement, that is to say the interactive process generating the same demands.

Keywords: uncertainty; community; 56/89 law; 328/2000 law; global an strategic consultant.

* Professor of Clinical Psychology at Università degli Studi di Padova, email: Gianpiero.turchi@unipd.it

** Psychologist and “Cultore della materia” (instructor) Psicologia Clinica at Università degli Studi di Padova, email: Michele.romanelli@unipd.it

*** Member of Language Analysis Research Group (Metodologia per l’Analisi dei Dati Informatizzati Testuali), coordinated by Prof. Gian Piero Turchi (Università degli Studi di Padova), email: carlomgallone@gmail.com, morittu.angela@gmail.com, chiaramaggiore88@gmail.com

Turchi, G.P., Romanelli, M., Gallone, C.M., Morittu, A., & Maggiore, Ch. (2015). The role of Psychologist as a Global and Strategic Consultant inside Public Services System and Public Policy. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 54-69. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it/Quaderni

Il ruolo dello psicologo come consulente strategico e globale, all'interno del sistema dei Servizi e delle Politiche Pubbliche

Gian Piero Turchi^{*}, Michele Romanelli^{**}, Carlo Maria Gallone^{}, Angela Morittu^{***}, Chiara Maggiore^{***}***

Abstract

Il presente articolo si pone l'obiettivo di definire il ruolo del “consulente strategico globale”: un profilo di competenze a cui lo psicologo può fare riferimento al fine di offrire un contributo per la gestione dell'incertezza degli assetti interattivi della comunità; ossia offrire un servizio che sia in linea con quanto sta caratterizzando il momento storico presente. Infatti, l'incipit di questa speculazione nasce da una riflessione che riguarda i mutamenti del periodo storico in cui ci troviamo: gli scenari economico-finanziari e sociali, così come i grandi cambiamenti (climatici, demografici, tecnologici) che stanno investendo la comunità umana nel suo complesso. Da qui l'esigenza di disporre di strumenti epistemologici e metodologici in grado di gestire l'incertezza che caratterizza la vita della comunità, nella contingenza storica attuale. A partire da queste riflessioni, lo scritto si sviluppa sui seguenti assi conoscitivi: la normativa vigente, al fine di rintracciare il contributo che attualmente lo psicologo è tenuto ad offrire di fronte all'attuale scenario; l'etimologia e la filologia, come elementi utili alla fondazione epistemologica della figura professionale che si sta proponendo: un operatore di comunità, che non ha soltanto l'obiettivo di rispondere alle richieste dell'utenza, ma anche – e soprattutto – operare strategicamente sull'esigenza, ovvero sul processo interattivo che genera le richieste medesime.

Parole chiave: incertezza; comunità; legge 56/89; legge 328/2000; consulente strategico globale.

* Docente di Psicologia Clinica presso l'Università degli Studi di Padova, email: gianpiero.turchi@unipd.it

** Psicologo e Cultore della materia (Psicologia Clinica) presso l'Università degli Studi di Padova, email: michele.romanelli@unipd.it

*** Membro del Gruppo di ricerca sull'analisi del linguaggio (Metodologia per l'Analisi dei Dati Informatizzati Testuali), coordinato dal prof. Gian Piero Turchi (Università degli Studi di Padova), email: carlomgallone@gmail.com, morittu.angela@gmail.com, chiaramaggiore88@gmail.com

Turchi, G.P., Romanelli, M., Gallone, C.M., Morittu, A., & Maggiore, Ch. (2015). Il ruolo dello psicologo come consulente strategico e globale, all'interno del sistema dei Servizi e delle Politiche Pubbliche [The role of Psychologist as a Global and Strategic Consultant inside Public Services System and Public Policy]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 54-69. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it/Quaderni

Perché proporre e definire il ruolo dello psicologo come “consulente strategico globale”? Questa domanda – a parer nostro e per l'argomentazione che andremo ad offrire – nasce da alcune riflessioni che riguardano, tra l'altro: il contributo conoscitivo ed operativo che la figura professionale dello psicologo ha storicamente offerto e tuttora offre; la posizione attualmente occupata da questa figura nel sistema dei Servizi (e, più in generale, nelle politiche pubbliche del nostro Paese, ma non solo); l'attuale crisi economico-finanziaria; i cambiamenti¹ che stiamo attraversando in questo momento storico. Difatti, un uso sempre più pervasivo della tecnologia, i massicci flussi migratori, l'invecchiamento della popolazione in alcune aree del pianeta, le catastrofi naturali, impongono il dovere di porre l'attenzione sull'*incertezza* degli accadimenti – e di ciò che essi comportano – nella vita della comunità. Ossia, il tema dell'*incertezza* – proprio in quanto fortemente impattante rispetto alla gestione delle interazioni (si considerino gli esempi di cui prima in termini di generazione di imprevedibilità da parte degli stessi) – assume una valenza centrale, in quanto è proprio l'elemento costituente e distintivo dell'interazione e della costruzione della realtà fra i membri della nostra specie (Turchi & Romanelli, 2013). Ergo, adottando l'*incertezza* come principio conoscitivo e compiendo la medesima operazione della fisica quantistica (con riferimento al principio di indeterminatezza di Heisenberg), possiamo asserire che, a fronte delle nuove sfide che la psicologia si trova ad affrontare, non si tratta di agire/operare/intervenire in termini di controllo delle interazioni (equiparandole impropriamente a meccanismi) ma di gestire le stesse (e laddove possibile anche in anticipazione). Ecco che allora risulta necessario acquisire (e ricorrere a) modalità di gestione degli assetti interattivi della comunità che siano in grado di essere dinamiche e flessibili per risultare efficaci; laddove, invece, modalità ormai consolidate nel tempo e legate all'esperienza passata, risultano sempre più inadatte e sempre più inefficaci, non in grado di rispondere né a richieste di gestione degli assetti della comunità né, tanto meno, alla coesione sociale della comunità stessa. Ci troviamo, dunque, in una contingenza in cui si tratta di attestare quanto prima, o riportare, la questione al grado di complessità degli accadimenti: si tratta, lo ripetiamo, di assumere l'*incertezza* come principio e ricorrere, conseguentemente, a modalità che consentano allo psicologo di poter offrire un contributo (prima teorico e poi di metodo) per la gestione dell'*incertezza* medesima. Dove e come si può collocare, allora, il contributo dello psicologo rispetto a tali scenari interattivi e rispetto all'*incertezza* che li genera? Cosa può – e cosa deve – offrire in quanto ruolo che opera (anche) all'interno del sistema dei Servizi e, in ultimo, delle politiche pubbliche di un Paese?

Per affrontare questo interrogativo, partiamo dal riferimento legislativo più significativo e prossimo, quanto meno a livello nazionale. Ovvero, la Legge 56/89 – che (citando l'articolo 1, relativo alla definizione di tale ruolo), istituisce la professione dello psicologo e afferma che

La professione di psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito.

È possibile evidenziare come il ruolo dello psicologo – sulla scorta di questo dispositivo legislativo – comprenda competenze di osservazione (ovvero l'uso degli strumenti conoscitivi propri della psicologia, come teorie) e di intervento (i metodi, rivolti a vari ruoli della comunità, come singoli, gruppi formali e informali, etc.), volte ad offrire alla comunità gli strumenti di diagnosi, psicoterapia, prevenzione, attività di abilitazione-riabilitazione e sostegno psicologico. A prescindere dalla loro efficacia, risulta chiaro come tali strumenti, siano quelli propri dell'ambito sanitario; ciò implica che l'orizzonte operativo dello psicologo sia circoscritto ad un intervento in tale ambito e quindi, ad esempio, “non descrive in modo preciso il lavoro dello psicologo in ambiti diversi come

¹ Tra questi possiamo annoverare: cambiamenti tecnologici – la cui pervasività porta a nuove interazioni tra la comunità che generano differenti possibilità e che, talvolta, danno luogo a scenari interattivi critici; cambiamenti demografici e di popolazione – che si sostanziano in nuove ondate di flussi migratori dirette verso le coste meridionali europee che ridisegnano la geografia economica dell'intera Europa da una parte e, l'invecchiamento della popolazione italiana, dall'altra; negli ultimi anni stiamo assistendo a continui e radicali cambiamenti climatici in Italia (e anche nel mondo) che comportano per la nostra popolazione (e quella mondiale), il perdurare di uno stato di continua emergenza e affanno in termini idrogeologici e di morfologia del terreno.

quello della comunicazione aziendale, della gestione delle risorse umane, del marketing, della formazione, della scuola [...] etc.” (Spisni, 2013)². La scelta di inserire tali strumenti operativi può essere compresa a fronte delle “forti pressioni degli psicologi” sottostanti l’istituzione della Legge 56/89, tese ad “ottenere un riconoscimento giuridico atto a permettere loro di entrare con pieno riconoscimento nelle strutture del Servizio Sanitario Nazionale, essendo così equiparati alle altre professioni mediche” (Quesito, n.d.). Tuttavia, la figura dello psicologo, così intesa, può dare il suo contributo alla comunità operando esclusivamente e prettamente con un’accezione sanitaria – e quindi, di fatto, relegandosi come ruolo che risulta attivato solo e soltanto nel momento in cui la rete dei servizi (o direttamente l’utenza) decreta che un intervento sia di competenza (anche) di tale ambito. Poi, questa modalità offre allo psicologo un orizzonte operativo solamente *post hoc*, tale per cui, ciò che gli viene richiesto, è di fornire una soluzione ad un “problema” quando questo si è (già) presentato. Rispondere alla richiesta (ossia, meramente, al “problema” che l’utenza porta ai servizi) non consente di gestire l’incertezza degli assetti interattivi della comunità (a maggior ragione, dati i cambiamenti epocali di cui si faceva innanzi cenno): nel migliore dei casi, ovvero nell’ipotesi che si assolva alla richiesta presentata, si può anticipare che l’esigenza – che è a monte – possa generare continuamente altre richieste simili che possano essere risolte nel medesimo modo. Non fornendo competenze di gestione a chi è portatore della richiesta (il cittadino, l’utente, etc.), lo si relega in un ruolo - quello dell’utente (e su questo aspetto si ritornerà in seguito) - di generatore di richieste a cui si risponde in maniera “riparatoria”; cioè, di riparazione (la *sanatio*) di un “danno” comunque già accaduto e non anticipato (entrando dunque in una dimensione assistenzialistica) e dove si presume che vi sia (stato) l’intervento di una causa (Turchi & Romanelli, 2012). Tutto questo, con la ricaduta che l’utente non diventi mai competente rispetto all’uso dei servizi, bensì ne sia mero fruitore. Questo tipo di architettura del sistema dei Servizi, basata sui presupposti sopra delineati, e che caratterizza - in modo adeguato - tutte le operazioni del modello operativo medico (Turchi, Romanelli & Ferri, 2013) la chiameremo *nomotetica*.

Proseguendo con la riflessione – e a fronte di questi presupposti – la domanda che ci siamo fatti è: come la professione dello psicologo viene considerata ed inserita, dal legislatore, nella rete dei servizi territoriali e delle politiche pubbliche? Il riferimento normativo in materia, e che consideriamo, consiste nella Legge 328 dell’8 novembre 2000 – la *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di servizi e interventi sociali* – che si propone di “promuovere una rete integrata di servizi in termini di coordinamento, collaborazione tra gli enti presenti e coinvolgimento della cittadinanza”. All’interno di questa Legge, la professione dello psicologo non figura esplicitamente, ma può essere collocata esclusivamente tra le “figure professionali sociali” previste, la cui inclusione nei Piani socio-sanitari è a discrezione degli enti regionali e locali. Tuttavia, la congiuntura storica in cui ci troviamo, brevemente illustrata sopra, porta ad un sempre più consistente ridimensionamento della portata finanziaria e, quindi, dell’offerta di questi Piani; tanto che, secondo l’Ordine regionale degli psicologi del Veneto, ad esempio, “i tentativi di sottrarre competenza agli psicologi, ridimensionando le nostre aree di intervento, sono costanti e sistematici da parte delle solite categorie avverse”(Ordine degli Psicologi del Veneto, 2012). Per cui, anche questo diventa un ulteriore elemento da considerare: il sistema dei servizi – oltre ad avere la necessità di un coordinamento tra gli enti che lo costituiscono e il coinvolgimento della cittadinanza (leggi anche dell’utenza) – fa i conti (letteralmente) con una disponibilità finanziaria che è certamente differente da quella di cui si poteva disporre in altre congiunture storiche.

Ora, ritornando negli spazi offerti dalla Legge 328/2000, possiamo osservare che lo psicologo - in quanto operante in un’architettura del sistema dei Servizi di tipo *nomotetico*, si occupa delle “richieste” degli utenti che si rivolgono ai servizi (o le richieste che il sistema dei Servizi stesso definisce come tale). In tale architettura, il *focus* è sull’utente, che si reca presso il servizio con l’obiettivo di “assistenza” per delegare all’esperto (di presupposte cause) la messa in campo di strategie atte a perseguirlo. Tuttavia, questa modalità operativa non risulta essere, da un lato, costruita a servizio e vantaggio della comunità nella sua interezza, né risulta efficace rispetto ai suoi stessi obiettivi. Ovvero, non consente di utilizzare le richieste portate dagli utenti come occasione per promuovere la costruzione e l’uso di modalità (in termini di competenza) che colgano l’esigenza e risultino

² La nascita di questa legge “non risolve tutte le incertezze sulla figura dello psicologo”, infatti “Se non ci fossero specificati la tipologia di utenti e la specificazione di ambito sociale sarebbe facile usare il testo per qualsiasi altra professione sanitaria. [...] Va bene per descrivere il lavoro dello psicologo che lavora negli ospedali, nei servizi dell’azienda sanitaria, [...] in ambulatori e studi privati di consultazione e psicoterapia. Ma non descrive in modo preciso il lavoro dello psicologo in ambiti diversi come quello della comunicazione aziendale, della gestione delle risorse umane, del marketing, della formazione, della scuola [...] etc.” (Spisni, 2013).

trasversali alle richieste che di volta in volta si presentano e che possano essere di beneficio per tutta la Comunità. Infatti, richiesta ed esigenza fanno riferimento a due modalità conoscitive differenti (Turchi, Celleghin & Francato, 2012): l'esigenza la definiamo come il processo conoscitivo che genera, come precipitato, una richiesta; quest'ultima, in quanto contenuto, che viene definito – invece – come bisogno, secondo un modello canonico di tipo assistenziale. Ciò implica che qualora si esaudisse il bisogno (ovvero la richiesta), rimarrebbe comunque “attiva” l'esigenza da cui si è generato il bisogno, che – a sua volta – può generare altri bisogni. Facciamo un esempio. Immaginiamo che A. perda il lavoro e si presenti ad uno sportello dei Servizi pubblici del territorio, chiedendo un contributo finanziario per poter offrire sostentamento alla sua famiglia. L'operatore presente, al momento della richiesta, potrà fornirgli dei buoni pasto che permetteranno ad A. di fare la spesa. Dopo qualche giorno, A. si ripresenta con una nuova richiesta: comprare i libri di scuola per i figli. A questo punto, l'operatore – adeguatamente al ruolo che ricopre – potrà nuovamente fornire un ulteriore buono, per assolvere a tale richiesta, e salutare A., con un dubbio: tornerà ancora? Se sì, quali altre richieste potrà fare? E se non si disponesse più dei *voucher*, quale potrà essere la risposta da offrire ad A. (tenendo anche conto della scarsità di risorse finanziarie disponibili)? Nella fattispecie, quello che possiamo rilevare è che, per quanto il sistema dei servizi socio-sanitari non sia deputato a “trovare lavoro” ad A., è comunque in rete con una serie di altri servizi (ad esempio l'ufficio di collocamento o la rete delle associazioni) e il ruolo dell'operatore (nel caso specifico l'assistente sociale) è proprio deputato a questo tipo di offerta del servizio. Tuttavia – e questo è il buco conoscitivo che questo scritto vorrebbe (quanto meno in termini di riflessione) offrire – la rete dei servizi è “debole” e “frastagliata”. Cioè, gli snodi (i servizi) che costituiscono la rete, “stanno assieme” e interloquiscono, in virtù di un mandato istituzionale e non per una strategia di “rete”, per l'appunto. Ossia, ciascun servizio, ciascun ente e ciascuno snodo della rete, “fanno il proprio” perseguendo i propri obiettivi, senza tenere conto di quattro aspetti: a) gli obiettivi di ciascuno snodo possono promanare da assunti teorico-metodologici anche diversi fra loro e che dunque possono collidere fra loro; b) le ricadute che le azioni di ogni snodo possono avere in termini di criticità per la comunità, continuano ad essere gestite nel proprio ambito e non attraverso la rete innescata; c) le professionalità dei diversi snodi della rete sono competenti nei propri obiettivi operativi e non nella gestione delle reti innescate; d) la costituzione della rete fra servizi è considerata, dai più, un obiettivo e non una strategia (come risulta organizzativamente); pertanto, nel caso sia innescata, non è gestita da alcuno. Le ragioni che sono state testé elencate, comportano che, nel medio-lungo periodo, la rete che può essere prodotta dal sistema dei servizi, possa risultare un generatore di incertezza anziché un modo per gestire la stessa. Accade dunque che, nel caso meno rilevante, la rete dei servizi non riesca a gestire l'incertezza dell'assetto interattivo (quindi non colga l'esigenza all'interno della comunità); nel caso più rilevante, c'è il rischio che non si risponda al proprio mandato istituzionale.

Proseguendo con l'argomentazione, quello che allora ci chiediamo è: in che modo è possibile lavorare sull'esigenza che sta alla base di tali richieste? E quindi, come la rete dei servizi si può organizzare per offrire modalità di governo dell'incertezza degli assetti interattivi che caratterizzano la vita di una comunità in un dato momento storico?

Proprio da questa riflessione nasce allora la proposta (e la possibilità), per lo psicologo, di ricoprire il ruolo di consulente sia in termini di visione strategica, sia di visione globale. Ossia: in quanto figura professionale (e lo argomentiamo più avanti) che può occuparsi di promuovere – internamente all'attuale architettura di rete dei servizi – modalità di gestione degli assetti interattivi che siano generative. E che quindi: (a) incrementino l'efficienza della gestione dei servizi erogati; (b) l'erogazione del servizio diventi occasione di generazione di competenze di collocazione dell'utente nel ruolo di cittadino (che quindi diventa competente dell'uso dei servizi, oltre che della gestione dell'incertezza degli assetti interattivi in cui si inserisce e si trova a vivere); (c) si abbattano i costi di gestione degli interventi e che quindi il lavoro di rete risulti utile anche per incrementare il rapporto costi/benefici.

Da questi elementi, di seguito sono descritti i contorni della definizione di una figura ideata per rispondere a quanto fino ad ora evidenziato: lo psicologo come consulente strategico globale. Questo, sia in riferimento al mandato istituzionale che esso ricopre nei confronti della comunità, sia della responsabilità che ha nei confronti delle istituzioni in cui opera e che rappresenta.

Per una definizione della proposta: l'approfondimento etimologico e filologico come elementi di fondazione

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, allo stato attuale lo psicologo è inserito all'interno delle politiche pubbliche e della rete del sistema dei servizi socio-sanitari, secondo un'architettura di tipo *nomotetico*. Entro questa architettura, allo psicologo (come supposto esperto di cause) è consentito di intervenire prevalentemente in forma *assistenzialistica*, ovvero come risposta alle *richieste* provenienti dagli utenti di sua pertinenza. Questo assetto risulta critico nella misura in cui non consente di poter operare sull'*esigenza*, e quindi anche di poter operare come figura professionale che, in termini consulenziali, promuova una gestione dei processi interattivi, da parte della rete dei servizi, mantenendo il *focus* sulla comunità nella sua globalità. Quindi, portando all'interno della gestione, non solo servizi formali (ULSS, forze dell'ordine, ecc.), ma anche informali (associazioni di volontariato, ecc.), che diventano tutti snodi dialogici: il tipo di servizio che ciascuno offre, concorre – per il segmento di competenza – alla gestione dell'assetto interattivo e quindi, al mantenimento e alla generazione della coesione della comunità.

A partire da quanto argomentato fino a questo momento, la presente proposta si articola nella definizione del ruolo di consulente strategico globale.

Ruolo

L'analisi etimologica della parola “ruolo” consente di rintracciarne l'origine nel termine sanscrito “aritrām”, che significa *timone* (una parte del carro). La radice ‘ar’ riporta al *muovere*, *spingere*, dunque al movimento del timone che dirige il carro. In seguito, l'uso del termine “ruolo”, perde il riferimento al movimento, indicando un oggetto, una serie di caratteristiche: si passa a “rathas”, il *cocchio*, *carro*; “rôta”, la *ruota*, il *disco*; “rôtûlus”, il *rotolo di carta*, termine in uso nel sec. XI, XII, XIII con il quale si indicava la striscia di papiro o pergamena utilizzata per i documenti legali, per i manoscritti nonché per la notifica della morte della persona (ad oggi si parla di “ruolo” per indicare i registri burocratici, elenchi in cui sono catalogati oggetti o fatti di vario genere) (Castiglioni & Mariotti, 1994); fino ad arrivare a “rôle”, il *compito*, *ruolo*, *parte* (Boch, 2014).

Quest'ultima accezione è quella che si rintraccia, ad esempio, nel teatro, con particolare riferimento alla struttura della compagnia tradizionale e alla commedia dell'arte, dove il “ruolo” di un personaggio ne detta le caratteristiche: un individuo si cala nel “ruolo” quanto più, in base all'età, alla presenza fisica e alle doti tecniche, è particolarmente adatto a interpretarlo.

Allo stesso modo nelle scienze sociali, si usa il “ruolo” per indicare il comportamento (le modalità di interagire) di un individuo che occupa una determinata posizione all'interno di un sistema sociale, definito da una serie di aspettative legate alla rappresentazione che la comunità ha di quella persona. Anche in questo caso si usa il “ruolo” in quanto assunzione di una serie di caratteristiche che la comunità attribuisce a quella parte e che si “aspetta” da questa (Treccani, 1995; www.treccani.it).

A fronte dei differenti usi emersi del termine, grazie alla ricerca etimologica e filologica, è stato scelto in questa contributo, di fare riferimento all'uso che richiama il movimento, che dirige e fa muovere il carro (aritrām). Il “ruolo”, quindi, non comporta l'assunzione a priori di particolari caratteristiche, ma diviene un insieme di capacità, abilità e competenze che consentono di dirigere il “movimento” del carro.

Consulente

La ricerca relativa al termine “consulente” ha aperto vari scenari rispetto ad una figura professionale impiegata in ambiti anche molto diversi tra loro. Tale termine trova le sue radici nel latino con *consulens* -entis, participio presente di *consulere*, che traduciamo con “deliberare, consultare, consigliare”. Si tratta di un professionista in grado di fornire pareri, consigli e chiarimenti rispetto alla materia di cui si occupa (economia, diritto, sanità, etc.) (Devoto & Oli, 1987). Così, sempre seguendo le origini, si tratteggia una familiarità con la figura del *console* il quale era solito rivestire la veste di consigliere, ma anche di chi poteva e doveva prendere dei provvedimenti punendo o aiutando qualcuno. Non di minore importanza è l'accento posto sul ‘deliberare’ a seguito di un confronto che determina non tanto un professionista che si muove da solo, quanto piuttosto un *catalizzatore* (De Sario, 2005) (come si vede negli usi attuali del termine) della rete di relazioni messe in campo. Nel corso dei secoli, tale funzione ha comportato l'essere rappresentante di uno Stato, intrattenendo relazioni diplomatiche, tutelando gli interessi economici e commerciali del proprio Stato. Nell'antica Roma ha rappresentato essere

implicati in ambito giudiziario con la funzione di magistrato (civile, militare). Durante il regime fascista è corrisposto ad essere colonnello e generale di brigata. Non sono mancati, nei vari intermezzi storici, gli incarichi in ambito politico nazionale (L'Universale, 2005).

Con uno sguardo allargato e complessivo è possibile – attraversando tutti i momenti storici in cui tale figura ha operato – osservare come essa sia stata una “presenza” a tutto tondo, in grado di rispondere alle richieste di volta in volta rivolte da più voci e più contesti.

Attualmente, l'uso di tale termine viene associato a quello di *perito* e *tecnico*, particolarmente nell'ambito del diritto (Battaglia & Barberi-Squarotti, 1960/2002). Inoltre, tale posizione viene anche assunta nei cosiddetti “processi della consulenza”, lavorando su processi di vendita e su processi di sviluppo strategico facendo emergere un legame con l'economia ove il *mercato* offre l'opportunità di interfacciarsi con clienti pronti a fare delle richieste alle quali occorre rispondere.

In uno scenario versatile come quello attuale, caratteristica precipua del consulente è quella della ecletticità, dove competenze di vario genere (rilevazione delle esigenze, analisi di mercato, osservazione dei processi interattivi, progettazione, negoziazione, comunicazione) sono d'obbligo. Tali accezioni mettono ancora in evidenza una modalità di intervenire rivolta ad obiettivi specifici tenendo presente che il consulente viene nominato per offrire dei pareri e per fornire dei consigli e chiarimenti nella materia di sua competenza.

Infine, possiamo osservare come le abilità e le funzioni del consulente si aprano articolandosi in cinque direzioni: quella di *comunicatore* – stimolando la concretezza degli intenti, la pregnanza del linguaggio e le capacità individuali e di gruppo; di *catalizzatore* – sollecitando e incoraggiando la partecipazione; di *negoziatore* – affrontando in senso diretto e assertivo il confronto con l'altro in vista di accordi per la salute della comunità; di *mediatore* – intervenendo e tutelando le parti dove è presente la minaccia di un conflitto, permettendo scambi più utili e risolutivi; e di *motivatore* – aiutando il singolo o l'intero gruppo coinvolto a collocarsi rispetto al ruolo da ricoprire. Per questa figura è possibile prevedere diverse collocazioni in diversi contesti di intervento: presso le *organizzazioni* – attraverso consulenze di processo relative alle relazioni tra le varie parti coinvolte; nel *sociale* – operando nei diversi e variegati contesti; e sul *territorio* – riferendosi principalmente ai modelli partecipati (Agenda 21, piani strategici, piani di zona, etc.) (De Sario, 2005).

Dunque, valutando origini, evoluzioni e usi del termine, la centralità della *comunità* come ambito in cui lavorare su *gestione* e *amministrazione delle interazioni*, appare chiara. Oltretutto, la possibilità di rivolgersi a tale professionista in qualità di *esperto*, consente a quest'ultimo di collegarsi più agevolmente alle esigenze della comunità, promuovendo la costruzione e il mantenimento della coesione di quest'ultima. Il consulente può, quindi, *gestire l'incertezza* a partire da quello che accade, rivestendo e assolvendo – di volta in volta – la collocazione più utile alla situazione emergente (mediatore, negoziatore, comunicatore e via discorrendo) nei campi richiesti (diritto, finanza, economia, etc.).

Strategico

Il termine “strategico” è un aggettivo che deriva dalla parola “strategia”; l'etimo di quest'ultima si rintraccia nel greco “strategòs” (=comandante dell'esercito), parola composta da *stràtos* (=esercito) e *agein* (=condurre) (www.etimo.it). La strategia è quindi “quella parte dell'arte militare che coordina le varie operazioni in vista dello scopo finale della guerra”.

L'uso del termine “strategia” nasce e si sviluppa soprattutto in campo militare, in cui non si riferisce solamente alle vere e proprie azioni militari (disposizione dell'esercito, attacco, difesa), quanto a delle linee più generali di azione che possono riguardare anche politica (alleanze) ed economia (embargo).

In generale, una strategia consiste nell'elaborazione delle grandi linee di azione e della predisposizione dei mezzi che permettono di conseguire l'obiettivo (che nel caso di una guerra “terrestre” è la vittoria, nel caso di una guerra marittima è “il predominio dei mari”).

Globale

L'aggettivo globale deriva dal francese *global*, da *globe* (=globo). Il termine “globo” viene dal latino “*globus*”, forse da una radice indoeuropea **grabh-* (=afferrare), ma è pura ipotesi. L'aggettivo “globale” è usato come

“complessivo”, “totale”; il globo è un corpo per ogni parte rotondo o che si accosta alla figura di una sfera e più specialmente si applica a cosa piuttosto voluminosa. In senso esteso, si indica il mappamondo. Per antonomasia, il globo è la Terra. Per analogia, la rappresentazione rimpicciolita della Terra su una superficie sferica (globo terrestre) e quella dell’immaginaria sfera celeste in cui sono segnati cerchi fondamentali, costellazioni, stelle (globo celeste).

In riferimento all’uso di globo come “globo terrestre”, globale sta ad implicare “che riguarda tutto il globo terrestre”. Tuttavia, come ci insegna l’astronomia, la forma del pianeta Terra non è quella di una “sfera” bensì di uno “sferoide”, più precisamente un “ellissoide” risultante dalla rotazione di un ellissi sul proprio asse minore. Quindi la rappresentazione come sferica è una pura astrazione, che cerca di avvicinarsi il più possibile alla sua forma. Così anche “globale”, pur avvicinandosi al “complessivo” e al “totale”, non è altro che una rappresentazione della complessità e della totalità, alle quali tende.

Il ruolo del consulente strategico globale

Arrivati a questo punto, sulla scorta degli elementi sopra offerti, possiamo tratteggiare i contorni della figura del consulente strategico globale. Tale proposta, in quanto definizione di un profilo di competenze potrà essere intesa come un “abito”, una visione strategica per la comunità, che lo psicologo può indossare e adottare per portare un contributo che si (pro)ponga in termini di gestione dell’incertezza con cui la rete del sistema dei Servizi ha (costantemente) a che fare.

Come abbiamo detto in precedenza e offrendo un breve riepilogo, lo psicologo si inserisce in una architettura dei servizi (che abbiamo chiamato nomotetica) entro la quale viene attivato nel momento in cui la richiesta è già stata esplicitata, erogando un servizio che però non è in grado di fornire competenze di gestione a chi è portatore della richiesta (il cosiddetto utente), costringendolo ad uno stato prevalentemente “assistenzialistico” (in quanto esperto di presupposte cause). In altre parole, si configura un ruolo caratterizzato da attività che richiedono un grande impiego di risorse finanziarie (e non ce lo possiamo più permettere) e che non risultano generative di competenze di gestione autonoma da parte dell’utenza (per cui non si lavora in termini di efficienza, né tanto meno per l’assolvimento dell’esigenza trasformando l’utente in cittadino della comunità). Per di più, senza strumenti teorici e metodologici per poter attestare cosa l’intervento, con un investimento di “x”, sia riuscito a generare nei confronti della comunità nella sua interezza (salvo assolvere, forse parzialmente, alla richiesta); tanto è che, alla voce ‘assistenzialismo’, troviamo che si tratta di una modalità di intervento “atta a deprimere lo spirito di intraprendenza, di rischio, di cambiamento, che dovrebbe caratterizzare i cittadini e i soggetti economici di un sistema dinamico e moderno” (Treccani, 1995).

Lo psicologo, invece, qualora assumesse e rispondesse ad un profilo di competenze del consulente strategico globale, si configurerebbe come un esperto di interazioni e di anticipazioni degli assetti interattivi. Pertanto: (1) si collocherebbe all’interno della rete dei servizi disponibili entro un certo territorio (così come già accade ma includendo anche le reti informali e considerando tutti gli snodi della rete come dialogici – quindi tutti utili e rilevanti per la gestione degli assetti interattivi); (2) in virtù di questa collocazione, diventerebbe promotore di una strategia – per la rete di servizi – che consenta di poter disporre di prassi operative condivise e definite a partire da un obiettivo comune a tutti gli snodi della rete stessa. Allora, a differenza di quanto tratteggiato sopra (e in termini di criticità rispetto a cosa accade ora), la rete che si produce dal sistema dei servizi (snodi dialogici formali e informali), risulta un modo per gestire l’incertezza. Questo in quanto il *focus* diviene proprio l’assetto interattivo, quindi si “porta dentro” all’oggetto dell’intervento l’incertezza che lo caratterizza e, conseguentemente, ci si dota di strategie volte alla gestione dell’incertezza stessa.

Pertanto, il ruolo del consulente strategico globale si inserisce nella rete dei servizi (che per quanto nomotetica, può assumere al suo interno elementi di generatività, che afferiscono non più solo e soltanto a modalità operative proprie del modello operativo medico) e lavora per incrementare l’efficienza della gestione degli interventi che i vari snodi della rete già erogano. Ovvero, nello scenario che si sta delineando, le competenze del consulente strategico globale si esplicano attraverso attività per cui – come primo passo – si promuove un obiettivo comune a tutti gli snodi dialogici (la questione non si gioca nella mera convocazione di tavoli di lavoro, bensì in un allineamento dei distinti contributi rispetto all’obiettivo). Da qui, si va a definire una prassi operativa che si occupa dell’assetto interattivo in cui è nata la richiesta (da qui l’utilità del considerare anche le reti informali, in quanto snodi dialogici della rete) e interloquisce con l’utente in quanto parte attiva sia per la definizione, sia per

l'applicazione del piano di intervento. Questo, per consentire all'erogazione del servizio di risultare generativa di competenze di uso della rete dei servizi territoriali, da parte dell'utente.

Quindi, nella misura in cui la rete dei servizi si trova in una congiuntura quale quella attuale, la gestione delle difficoltà connesse alla crisi economico-finanziaria – vedi quella dell'esempio di A. – l'offrire il voucher diventa occasione per considerare la presa in carico dell'utente, in termini di coinvolgimento anche di altri servizi territoriali (formali ed informali, come detto). E questo – si potrebbe dire – già accade. Poi, e in più, con l'utente si ragiona sul da farsi, sul tipo di risorse da attivare, su quali possano essere i servizi da interpellare e considerare gli elementi che possano riguardare – eventualmente – anche altri aspetti della sfera biografica di A. (anche non "strettamente" connessi alla richiesta). In altre parole, e questo è lo scarto che si vorrebbe innescare, si promuove che l'utente sia introdotto nella rete di servizi come parte attiva, che porta la sua voce, non tanto come oggetto della richiesta ma in quanto contributo per l'impostazione del piano operativo che verrà offerto dalla rete stessa dei servizi. In questo modo tutti gli snodi della rete, seppur continuando a rispondere ai vari "segmenti" della richiesta (ognuno per ciò che è di propria competenza), riescono anche a rispondere al criterio dell'efficienza gestionale. Questo perché la modalità operativa, di rete, siccome inserisce ed accompagna l'utente al proprio interno e svolge un lavoro di interlocuzione che dà un ruolo attivo all'utente, riesce a sviluppare competenze nei confronti dell'utente medesimo; ossia, competenze di anticipazione delle implicazioni delle azioni che mette in atto come utente (in particolare) o cittadino (in generale) in riferimento all'insorgenza di patologie e/o alla generazione di teorie proprie (ovvero di senso comune) sulla malattia del singolo e della collettività.

Lo psicologo, quindi, può offrire consulenza volta tanto ad attivare la rete del sistema dei Servizi (ossia i servizi e tutti gli snodi, formali e informali) già presente nelle componenti che valuterà pertinenti, quanto ad innescare di "nuove" (ossia gli snodi dialogici formali e informali); in ambo i casi, promuove una strategia per la gestione della rete e che sia in grado di assolvere ai punti di cui prima. Le risorse, in questa prospettiva della rete, avranno comunque l'obiettivo di rispondere alla richiesta, ma ad affiancare e potenziare l'intervento, vi sarà anche la visione strategica della rete (formale e informale). Il lavoro del consulente, allora, declinato in questi termini, consente di utilizzare l'assolvimento della richiesta come occasione per promuovere delle competenze che consentano: *in primis*, ai membri della comunità, di avere un ruolo attivo nell'affiancamento (se utile) e nella gestione delle criticità (secondo precise indicazioni) che via via emergono; *in secundis*, a tutta la rete territoriale dei servizi, di coordinarsi – nei vari snodi dialogici (siano essi formali o informali) – in virtù di prassi operative condivise e definite secondo parametri non solo di efficacia, ma anche di efficienza gestionale nonché di rapporto costi/benefici.

Si tratta dunque, di ricorrere a modalità di organizzazione e gestione della rete differenti (e non di costruire altri servizi o altri snodi dialogici) che impostino l'operatività rispetto a criteri di efficacia (ciascun servizio persegue il proprio obiettivo rispetto al segmento di richiesta che si trova ad assolvere – e questo è ciò che già accade) ed efficienza della gestione (fare in modo che tutti gli interventi che la rete mette in campo rispondano anche ad un obiettivo comune e a prassi condivise con tutta la rete).

Alla luce di queste riflessioni, entriamo nel merito di definire gli aspetti caratterizzanti il ruolo del consulente strategico globale e, sulla base degli stessi, ivi compresa la proposta di obiettivo di tale ruolo, per l'erogazione di attività per e nella comunità.

L'etimologia del termine "ruolo" ci consente di rintracciare, a partire dalle origini della parola, due differenti usi: "rôle", che sta per compito, funzione, un insieme di caratteristiche, e "artram", una parte del carro che dà la direzione, che fa muovere il carro. A questa descrizione corrisponde un differente ruolo del consulente, non più dispensatore di consigli, ma "guida del carro", "catalizzatore", "facilitatore" di processo, che promuove lo sviluppo di competenze al fine del conseguimento degli obiettivi prefissati.

Il ruolo del consulente che andiamo tratteggiando è dunque quello di un profilo di competenze e non di caratteristiche predeterminate che, percorrendo una rotta piuttosto che un'altra, può diventare negoziatore, mediatore, ambasciatore, perito, etc.

Assunta la possibilità, per il consulente, di divenire "negoziatore, ambasciatore etc." a seconda della rotta percorsa, è possibile chiedersi: in che modo e su quali basi il consulente sceglie la rotta da seguire? Affrontare questa domanda implica fare ricorso ad un altro termine oggetto di questa ricerca: "strategia". Questa nasce e si sviluppa nel corso del tempo soprattutto, come è stato descritto, in campo bellico. Una "strategia" consiste nell'elaborazione delle grandi linee di azione e della predisposizione dei mezzi che permettono di conseguire l'obiettivo; abbiamo visto come la strategia sia differente nel caso di guerra "terrestre" o "marittima"; con l'avvento delle armi nucleari, in grado non solo e non tanto di sconfiggere il nemico sul campo, ma di cancellare

intere città, l'obiettivo non è più quello di vincere la guerra, che porterebbe ad una distruzione totale, ma dissuadere l'avversario dall'iniziarla. La strategia utilizzata viene chiamata 'deterrenza': l'arma nucleare serve soprattutto a dissuadere un potenziale avversario, anche militarmente più forte, da azioni offensive, piuttosto che provocare una guerra con l'obiettivo, assai incerto, di vincerla; pertanto quando l'obiettivo è non far scoppiare la guerra allora la strategia è la deterrenza.

Allo stesso modo, il consulente affronta situazioni controverse e, per mezzo di obiettivi condivisi, può mediare e promuovere nuove soluzioni – evitando lo scontro, così come può usare certi scenari di servizio possibili (come i più onerosi, impegnativi o, semplicemente, poco proficui) come deterrenza per facilitarne altri. Già in passato se ne parlava dicendo: "Sopra tutto [si deve] ben riflettere al caso ed alle circostanze, ed in che principalmente consista il punto, sopra il quale sia nata la decisione o il parere del consulente" (Battaglia & Barberi-Squarotti, 1960/2002).

Il ricorso al termine "strategia" consente di comprendere in che modo il consulente prenda una "rotta" piuttosto che un'altra: infatti, così come in campo bellico diviene possibile utilizzare differenti strategie a fronte di obiettivi differenti (quando l'obiettivo diventa non far scoppiare la guerra, la strategia cambia e diviene la deterrenza), allo stesso modo il consulente prenderà strade differenti a seconda dell'obiettivo prefissato.

Il ruolo del consulente, dunque, è "a tutto tondo", cui si ricorre per chiedere pareri riguardo ambiti anche molto diversi tra loro; può fornire delle informazioni, fornire elementi di valutazione e dei consigli per tutelare l'esigenza della comunità e non gli interessi di una 'parte' di essa. L'operato del consulente diviene "strategico", allora, nel momento in cui, pur inglobando e rispondendo a questioni circoscritte ad un ambito specifico, o ad interessi di una parte, la strategia è costruita su obiettivi tesi alle esigenze della comunità, (anche) laddove le richieste possano essere già (state) soddisfatte.

La figura del consulente, dunque, tiene conto delle esigenze della comunità, e questo consente, da una parte di costruire delle strategie che siano orientate all'obiettivo e, dall'altra, di compiere un movimento verso la comunità in generale, grazie ad una visione "globale". Per comprendere in che modo l'operato del consulente comprenda il termine "globale", si consideri la storia dell'isola Iaia.

Nel 2013, mentre sorvolavano il mare di Laptev, nella Repubblica Siberiana di Yakuzia, dei piloti russi hanno scoperto Iaia, una isola mai avvistata prima. È improbabile che si sia formata di recente, in quanto nella zona non ci sono vulcani; più probabile è che, essendo nascosta da un manto di ghiaccio, nessuno l'avesse notata e quindi mappata, né con la cartografia tradizionale, né con i sistemi satellitari GPS. L'esempio dell'isola Iaia è emblematico: pur avendo a disposizione degli strumenti estremamente precisi, è possibile che un'isola di cinquecento metri quadrati sfugga a qualsiasi rilevazione; può anche accadere che una terra emersa presente fino a un secondo prima, il secondo dopo venga inghiottita dal mare.

Ecco che allora arriviamo al termine "globale", questo sta ad indicare qualcosa di 'complessivo', 'totale', ma che non coincide con una certa realtà precedentemente definita: un'isola che un momento prima c'è, il momento dopo può essere inghiottita dal mare; un'isola che un momento prima non esisteva, può "nascere" ad opera di fenomeni vulcanici; un'isola che c'è sempre stata, può non essere mai stata avvistata e quindi tracciata nelle mappe, inserita nel "reale". Globale è qualcosa a cui si può tendere, tramite un avvicinamento, una rappresentazione. Questo movimento è lo stesso compiuto dal consulente che, appunto, si muove verso quelle che sono le esigenze della comunità.

La descrizione operata finora rispetto al ruolo del consulente strategico globale consente di sottolineare la 'versatilità' e 'trasversalità', nonché l'aspetto dinamico dello *status* che gli permette di spostarsi a seconda di quelle che sono le esigenze della comunità. A questo punto, che si tratti dell'ambito finanziario/economico, o giuridico, o militare, o politico, o aziendale, è l'individuazione di obiettivi condivisi (tra chi chiede e chi risponde) e la direzione strategicamente seguita per raggiungerli che esplicita la necessità di "presenza" di tale figura professionale. Questa, attraverso particolari competenze, interviene di volta in volta in modo adeguato ed efficace, permettendo a tutte le "parti" coinvolte di partecipare a tale processo di costruzione.

A questo punto, prima di procedere nell'argomentazione e di entrare nel merito del profilo di competenze, possiamo definire l'obiettivo di ruolo del consulente strategico globale come: "promuovere una gestione delle interazioni tra i membri della comunità, nella loro veste formale e informale, generativa di competenze, orientate verso modalità anticipatorie e di governo degli scenari interattivi critici per la salute e la coesione sociale della comunità".

Si parla di promozione (dal latino *promovère*, composto di *pro* "innanzi" e *movère* "muovere") in quanto il movimento del consulente riguarda un processo trasformativo, di cambiamento, differente dal prevenire (*prae-*

venire, venire avanti, venire prima) che si riferisce invece all'intervento che precede e vuole evitare la comparsa della *noxa* causale: operare in questa direzione, ossia, evitare la comparsa della causa, implica rispondere esclusivamente alla richiesta. Fare un'operazione di promozione implica, invece, lavorare sul processo interattivo/discorsivo che genera l'esigenza e quindi fare in modo che la comunità abbia gli strumenti per gestire il processo: l'intervento è germinativo. Assumiamo che la natura di questo processo sia interattiva, poiché il processo a cui si fa riferimento, consiste nell'interazione tra i membri che vivono e abitano un certo terreno e danno vita ad una comunità.

Il "movimento verso" del consulente descritto finora, promuove dunque la gestione delle interazioni tra i membri della comunità da parte della stessa; in questo modo, la comunità, contemplata nel processo di gestione, acquisisce delle competenze che potrà utilizzare anche in assenza dell'intervento del consulente.

Ciò che il consulente *promuove*, è quindi una *gestione delle interazioni tra i membri della comunità*, tale per cui quest'ultima diviene *generatrice di competenze* per i membri della comunità stessa. Quindi, che non solo considera il criterio dell'efficacia, ma anche (e soprattutto) – ed è qui che si vuole offrire valore – quello dell'efficienza della gestione della rete dei servizi in quanto quest'ultima è strategia per il sistema dei Servizi.

Quale profilo di competenze?

Una volta esplicitato l'obiettivo di ruolo del consulente strategico globale, in questo paragrafo andremo a descrivere il profilo di competenze, cioè le "modalità di condurre il carro" e non le "caratteristiche possedute". La dimensione della competenza è processuale, ossia è l'applicazione della teoria che consente di raggiungere un obiettivo. La caratteristica è invece in una dimensione contenutistica, per cui so "fare qualcosa" ma questo mi consente di operare solo nel campo di appartenenza (ossia dove vigono i contenuti specifici). Collocarsi sul piano delle competenze, quindi, ci consentirà di delineare una proposta che possa rispondere massimamente al profilo consulenziale tratteggiato fino a questo momento.

La proposta che si presenta di seguito, definisce sia il piano delle competenze del consulente strategico globale, sia una descrizione di un esempio indicativo:

competenza	descrizione ed esempio
1. Rilevamento dell'esigenza	Una volta che riceve (o intercetta) una richiesta dalla comunità, attraverso il sistema dei Servizi, si opera per rilevare (e condividere con tutta la rete) l'esigenza che genera la richiesta. Esempio: Il consulente strategico globale legge un articolo dal titolo: "Allontanato dalla Scuola X il bullo: soddisfazione da parte dell'associazione dei genitori". La richiesta è: risolvere il problema del bullo. L'allontanamento è stata una risposta a questa richiesta: il presupposto di questa risposta è che il bullo sia la "fonte" del problema, e che per risolverlo la "fonte" debba essere eliminata. Ma quali strumenti si danno alla classe per poter gestire altri conflitti che emergeranno? E quali al ragazzo allontanato per potersi inserire nei contesti in cui vive? L'esigenza è quindi dare alla classe e al ragazzo allontanato gli strumenti per poter gestire i conflitti e, più in generale, rapportarsi con l'altro. L'esigenza è gestire le interazioni conflittuali nell'ambito scolastico.
2. Applicazione di un metodo	Sceglie a fronte di quale cornice epistemologica inserisce il proprio intervento, applicando un metodo rigorosamente fondato e adeguato rispetto all'oggetto dell'intervento. Esempio: Raccolta la richiesta "risolvere il problema",

	<p>rilevata l'esigenza "fornire strumenti che consentano di gestire la conflittualità in classe", lo psicologo farà riferimento al metodo di cui è esperto per poter impostare il piano delle azioni da mettere in campo.</p>
<p>3. Analisi del territorio oggetto dell'intervento volta a rilevarne le criticità</p>	<p>Si muove in termini di analisi del territorio, in particolare modo per rilevare i ruoli coinvolti, le modalità di configurare la situazione definita "critica", a fronte di un preciso metodo entro una cornice epistemologica.</p> <p>Esempio: Si incontrano separatamente i bambini coinvolti nello scontro, gli insegnanti, i genitori, il gruppo classe, etc. Attraverso una lettura trasversale (come è riportato dalle varie voci) dell'evento critico che si è verificato in classe, il consulente strategico globale inizia ad approfondire i legami presenti sul "territorio" (come le scuole, le parrocchie, i centri sportivi, etc.), le risorse messe in campo ed i limiti che costituiscono un blocco nella gestione del "problema".</p>
<p>4. Mappatura del sistema dei Servizi (compresa la conoscenza degli aspetti normativi e amministrativi del territorio considerato).</p>	<p>Svolge una ricerca rispetto a quali sono i servizi presenti sul territorio, pertinenti alla gestione dell'evento critico e fa delle valutazioni rispetto a quali snodi dialogici della rete, formali (ad esempio la scuola e il comune) e informali (ad esempio associazioni presenti sul territorio o centri di aggregazione giovanile), può contattare e incontrare, per coinvolgerli rispetto all'erogazione di un intervento integrato.</p> <p>Esempio: Il progetto di promozione prevede il coinvolgimento di vari snodi della rete, in modo da poter offrire un intervento che consideri tutti i livelli e le stratificazioni su cui l'evento critico può essere gestito.</p>
<p>5. Valutazione del peso di configurazione dell'assetto interattivo considerato delle voci del territorio che concorrono a generare l'oggetto dell'intervento</p>	<p>Procede attraverso la raccolta di testo rispetto ai ruoli coinvolti, considerando il "peso" che ogni configurazione (costruzione della realtà) porta nella definizione complessiva data dalla comunità rispetto alla situazione intesa come critica.</p> <p>Esempio: Una volta raccolti i testi di bidelli, docenti, dirigenti scolastici, tecnici, studenti e genitori, si andrà a valutare in che misura le diverse voci influenzano i ruoli coinvolti nella definizione del "problema".</p>
<p>6. Elaborazione di strategie votate al perseguimento dell'obiettivo (secondo criteri di efficacia ed efficienza nella gestione)</p>	<p>Mette in campo tutte le risorse a disposizione, adoperandosi per conoscere i vari bandi di finanziamento attivi, la normativa presente rispetto a tali situazioni e costruisce delle proposte vantaggiose e competitive (sul mercato).</p> <p>Esempio: Il consulente fa una ricerca di bandi per capire se ci sono delle richieste esplicite rispetto all'esigenza che ha rintracciato – ovvero: dare alla classe e al ragazzo allontanato gli strumenti per poter gestire i conflitti e, più in generale, rapportarsi con l'altro. Dovendo quindi gestire le interazioni conflittuali nell'ambito scolastico, prepara una proposta di intervento che sia puntuale rispetto a tale esigenza e competitiva rispetto ad altre possibili proposte, cercando di inserirla all'interno dei canali individuati (per es. bandi europei, regionali, etc.) facilitando l'ente fruitore (in questo caso la scuola).</p>

<p>7. Promozione di una strategia di gestione della rete che consenta di anticipare scenari interattivi critici e definire prassi operative concertate e sinergiche (relativamente alla manifestazione dell'incertezza di un dato assetto interattivo)</p>	<p>Dopo aver osservato una situazione (evento di cronaca, conflitto istituzionale, episodio di violenza, etc.), prova a fare delle anticipazioni rispetto a quelle che saranno le richieste che giungeranno ai servizi e che, successivamente, saranno rivolte allo psicologo. Tali anticipazioni gli permettono di “arrivare prima” o di intervenire a favore di una redistribuzione delle competenze di gestione tra i vari ruoli coinvolti.</p> <p>Esempio: Un episodio di cronaca così rappresentato, potrebbe destare preoccupazione nei genitori della classe coinvolta (ma anche dell'intero istituto e di altri istituti scolastici) rispetto ad una gestione inadeguata degli spazi scolastici da parte di docenti, bidelli e dirigenti. A fronte di questo, il consulente strategico globale penserà a come modificare tale aspettativa negativa, chiamando l'istituto interessato o altri del territorio, parlerà con i dirigenti scolastici e, trovando uno di questi interessato alla questione, gli offrirà l'occasione di inserire un nuovo progetto nell'istituto.</p>
<p>8. Monitoraggio della rete dei Servizi</p>	<p>Procede individuando i vari Servizi inseriti nel territorio (tracciando una vera e propria mappa) in cui andare ad operare e controllare l'andamento di ogni singola unità in tempi definiti.</p> <p>Esempio: Individua i referenti dei vari Servizi presenti sul territorio che potrebbero avvicinarsi alla problematica relativa alla conflittualità in ambito scolastico. Quindi, non soltanto dirigenti scolastici, ma anche educatori parrocchiali, istruttori di palestra, associazioni di genitori, amministrazioni locali etc., e ne valuta l'impegno e le iniziative rivolte a situazioni conflittuali a scuola.</p>
<p>9. Creazione, promozione e mantenimento di una rete tra i Servizi presenti nel territorio (formali ed informali)</p>	<p>Una volta individuati i Servizi, procede creando laddove non ci sia, o promuovendola e mantenendola laddove invece ci fosse, tracciando obiettivi di sviluppo comuni e promuovendo, quindi, un <i>strategia di rete</i>.</p> <p>Esempio: Quando tutti i ruoli coinvolti sono collegati per mezzo di un obiettivo comune (gestire la conflittualità a scuola), diviene possibile la promozione di una gestione – generativa di competenze – delle interazioni tra i membri della scuola e del territorio.</p>
<p>10. Elaborazione di una strategia per la gestione delle interlocuzioni tra tutti gli attori coinvolti</p>	<p>Rendendo tutti i ruoli attivi nella gestione delle esigenze, il consulente strategico globale promuove una interlocuzione tra tutti i ruoli o servizi coinvolti, in termini di efficacia ed efficienza gestionale.</p> <p>Esempio: Si semplificano e si incrementano gli scambi comunicativi e interattivi tra la scuola ed i genitori (per mezzo di riunioni mensili); tra gli studenti e le comunità impegnate nel sociale (lavorando insieme a progetti di volontariato); tra gli insegnanti e gli studenti (trattando a lezione situazioni di conflitto sociale) e via discorrendo.</p>
<p>11. Misurazione efficacia e dell'efficienza gestionale (sia rispetto al proprio intervento, sia rispetto all'intervento della rete dei servizi), oltre all'analisi dei costi e dei benefici dell'intervento.</p>	<p>Utilizza metodologie che gli consentono di misurare l'efficacia dell'intervento, ovvero il grado di raggiungimento dell'obiettivo; sia di misurare l'efficienza gestionale, ovvero come l'intervento si è sviluppato nella comunità. In ultimo, sarà nella</p>

	<p>condizione di poter offrire un'analisi dei costi e dei benefici. Ossia, di offrire quali sono i costi che non si sono dovuti sostenere, a fronte del tipo di intervento messo in campo. Tutto questo, in modo da completare il ruolo consulenziale, anche attraverso il ricorso a indici di misura che offrono il fondamento per la presa di decisioni (di ordine istituzionale e strategico).</p> <p>Esempio: Una volta completato l'intervento, il consulente strategico globale valuta se l'obiettivo dell'intervento (ossia acquisire delle competenze di gestione in merito a situazioni di conflittualità a scuola) è stato raggiunto, in che misura si sono aperti scenari nuovi rispetto alla situazione critica precedentemente presentata e con quali benefici per la comunità. Tale processo, potrà riguardare sia il lavoro portato avanti dalla rete (costruita e promossa) dei Servizi, sia quello consulenziale.</p>
--	--

Considerazioni conclusive

Provare a rispondere alla domanda che ci siamo posti all'inizio della nostra ricerca – ovvero: perché pensare e definire il ruolo dello psicologo come consulente strategico globale? – ha comportato entrare nel merito e ricalcare tre ordini di riflessioni: il contributo offerto alla comunità da parte dello psicologo, la posizione occupata dallo psicologo nella rete dei servizi di un certo territorio, i cambiamenti che stiamo attraversando in questo momento storico. Da queste riflessioni sono emersi tre ordini di criticità: la legittimità giuridica dell'utilizzo di strumenti conoscitivi e d'intervento da parte dello psicologo, che riflettono la sua inscindibilità dal comparto medico-sanitario; la sua posizione subordinata e radicata in una dimensione assistenzialistica all'interno della rete del sistema dei Servizi; l'incertezza che caratterizza i cambiamenti che riguardano l'epoca storica in cui viviamo e che sono legati alle interazioni tra i membri della comunità. Pertanto, partendo da questi aspetti e mettendo a fattor comune la tematica dell'incertezza, abbiamo inserito il contributo dello psicologo in termini di contributo operativo per la gestione dell'incertezza stessa. Questo, assumendo l'incertezza come principio e non in quanto manifestazione dell'evento imprevisto (il cigno nero di cui parla Taleb (2008) e quindi, ad esempio, che la visione di un evento di tipo “cigno nero” per un tacchino non sia sicuramente identica a quella che ne ha il suo macellaio, per cui l'obiettivo di "evitare di essere il tacchino" scansando le aree di vulnerabilità per poter "trasformare i cigni neri in cigni bianchi"). Quindi ci siamo focalizzati sulle modalità di gestione dell'incertezza.

Tutto l'*excursus* argomentativo ci ha portato a definire un ruolo – quello del consulente strategico globale – che sia in grado di governare, in interlocuzione (consulenziale) con tutta la rete dei servizi territoriali, l'assetto interattivo della comunità. Questo per non cadere nella trappola della richiesta e rimanere, invece, ancorati a piani di intervento che sono volti all'assolvimento dell'esigenza.

Pertanto, abbiamo messo in campo gli strumenti della ricerca e della proposta, tratteggiando un ruolo – che lo psicologo può assumere – nel quale le criticità potessero sublimarsi in opportunità: una figura che possa utilizzare degli strumenti - conoscitivi e di metodo – per proporsi come punto di snodo di tutte quelle voci – istituzioni, servizi, cittadini – che appartengono alla comunità con lo scopo di gestire l'incertezza che caratterizza le interazioni tra i membri della comunità stessa (che sussume le richieste).

La ricerca etimologica e filologica ci ha consentito di proporre una figura professionale quale il consulente strategico globale: una “veste” che non fosse un semplice insieme di caratteristiche prescrittive, ma che riflettesse delle competenze trasversali a qualsiasi ambito (da qui l'accezione di “globale”) e che permettessero di intervenire in qualsiasi momento e situazione, tenendo sempre fermo e chiaro (da qui “strategico”), il riferimento dell'esigenza. Abbiamo così definito il consulente strategico globale come quell'operatore di comunità che monitora, intercetta la richiesta (espressa o anticipabile), attiva e collabora con le risorse del territorio, pertinenti rispetto all'obiettivo, occupandosi dell'assetto interattivo, in modo da garantire il riferimento all'esigenza: certamente (e necessariamente) assolvendo alla richiesta, ma utilizzandola come occasione per

promuovere una gestione, e dunque la generazione di competenze, che permetta alla comunità di far fronte alle richieste che si anticipa potranno essere portate nuovamente ai servizi in futuro.

Sulla scorta di questo lavoro di proposta e approfondimento, ci sono risultate chiare una serie di possibilità e necessità, operative e consulenziali, che riportiamo qui di seguito e per punti:

- lavorare sull'esigenza e quindi ricorrere a competenze che offrano allo psicologo, la possibilità di poter intervenire sia in emergenza (cioè quando l'evento critico è già accaduto), sia in anticipazione (ossia prima che l'evento critico si manifesti);
- occuparsi dell'assetto interattivo della comunità, sia quando l'evento critico si è manifestato, sia quando è ancora "silente" ma è possibile osservare processi interattivi critici. Da qui, la necessità di fare riferimento ad un profilo di competenze volto alla gestione delle interazioni e all'anticipazione di assetti interattivi, oltre che alla rete dei servizi territoriali definita come l'insieme di snodi dialogici (sia formali, sia informali);
- considerare la voce dell'utenza (in particolare) o della cittadinanza (in generale) per la definizione del piano dell'intervento, in modo da consentire il lavoro di costruzione delle competenze (nei confronti dell'utenza o della cittadinanza) rispetto all'uso della rete dei servizi;
- continuare a garantire l'efficacia degli interventi (da attestare attraverso il ricorso ad indici di efficacia) e al tempo stesso promuovere una strategia – condivisa da tutta la rete – per inserire il criterio dell'efficienza della gestione (da attestare, anche in questo caso, attraverso il ricorso ad indici numerici);
- essere in grado di attestare attraverso il ricorso a metodologie e alla misura – quanto l'intervento della rete ha generato e quali sono i benefici (in termini di costi che non si sono sostenuti, a fronte di un dato intervento oltre ai risultati ottenuti) per tutta la comunità.

In questi termini, il lavoro presentato ci consente di approdare ad una ulteriore riflessione. Ovvero, il ruolo dello psicologo, in qualità di consulente strategico globale, che opera all'interno della comunità e si inserisce nella rete del sistema dei Servizi, diventa volano per traghettare l'architettura dei servizi da nomotetica a generativa di salute. Dunque, facendo in modo che la rete dei servizi territoriali riesca sempre più a occuparsi, in modo sinergico e dando un ruolo attivo all'utenza e alla cittadinanza (così come indicato dalla Legge 328/2000), della promozione di competenze di anticipazione delle implicazioni delle azioni dell'utenza e della cittadinanza, in riferimento all'insorgenza di patologie e/o alla generazione di teorie proprie di senso comune sulla malattia sul singolo e sulla collettività.

Ecco allora che siamo davanti ad un bivio: permanere nell'eterna ricerca delle cause (presunte e ipotetiche) sottostanti alle problematiche che affliggono il mondo contemporaneo – con la prospettiva di poterle prevedere e, quindi, sopprimerle a monte; oppure, puntare sulle nostre competenze di gestione dei processi interattivi (articolabili in storici, economici, culturali) che configurano la realtà, nella prospettiva di descriverne l'insorgere e, sulla base di questa, poterne anticipare l'andamento e, se necessario, intervenire per modificarlo. La sfida che questo scritto vorrebbe cogliere, è quella di intraprendere la strada meno battuta, e – sicuramente – più ardua: quella della generazione di processi interattivi, dell'anticipazione, del cambiamento e della salute della comunità. Una sfida che cogliamo come membri della comunità e, soprattutto, come psicologi che si affacciano alle esigenze della stessa. Con l'obiettivo (che vede, in questo lavoro, non un punto d'approdo ma un inizio) di portare alla luce e dare centralità alla grande assente nella speculazione scientifica: la voce dei membri della comunità, a cui tutti – nonostante l'incertezza – apparteniamo.

Bibliografia

Battaglia, S., & Barberi-Squarotti, G. (1960/2002). *Grande Dizionario della Lingua Italiana*, vol. III, voce "Consulente" (p. 617). Torino: UTET.

Boch, R. (2014). *Il BOCH Dizionario francese-italiano, italiano-francese*. Bologna: Zanichelli.

Castiglioni, L., & Mariotti, S. (1994). *Vocabolario della lingua latina*. Milano: Loescher.

De Sario, P. (2005). *Professione Facilitatore – Le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati*. Milano: FrancoAngeli.

- Devoto, G., & Oli, G.C. (1987). *Nuovo Vocabolario Illustrato della Lingua Italiana*. Milano: Reader's Digest.
- Enciclopedia Generale (2005). *L'Universale. Enciclopedia Generale*. Vol. 1. (A-Fru). Milano: Le Garzantine.
- Istituto Enciclopedico Italiano (1995). *La piccola Treccani. Dizionario enciclopedico*. Roma: Marchesi Grafiche editoriali.
- Ordine degli Psicologi del Veneto (2012, 21 giugno). *Approvazione nuovo Piano Socio Sanitario della Regione Veneto 2012-2016 e o.d.g. allegato*. Retrieved from <http://www.ordinepsicologiveneto.it>
- Quesito, F. (n.d.). *Per la storia della Psicoanalisi in Italia*. Retrieved from <http://www.lunipsi.com>
- Spisni, E. (2013). *Qualche cenno sulla professione di psicologo*. Retrieved from <http://www.igorvitale.org>
- Taleb, N. (2008). *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*. (E. Nifosi Trans). Milano: Il Saggiatore. (Original work published 2007).
- Turchi, G.P., & Romanelli, M. (2012). Per una psicologia clinica emanazione del senso scientifico: dall'ibridazione conoscitiva con il modello medico alla collocazione entro una precisa e rigorosa definizione di un modello operativo. *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 27-43. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it
- Turchi, G.P., Celleghin, E., & Francato, S. (2012). *Promozione della salute e politiche sociali. Il contributo di M.A.D.I.T. alla ricerca intervento nel comune di Abano Terme*. Padova: UPSEL Domeneghini.
- Turchi, G.P., & Romanelli, M. (2013). *Flussi migratori, Comunità e Coesione Sociale, Nuove sfide per la mediazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Turchi, G.P., Romanelli, M., & Ferri, C. (2013). Per una ri-definizione del ruolo dello psicologo (clinico): dall'approfondimento epistemologico di (alcuni) "spunti di analisi" alla rappresentazione di (nuovi) elementi di proposta. *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 4-18. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Sitografia

www.etimo.it
www.treccani.it