

IL CONSULENTE IN SCACCO NEL LABIRINTO DEI SUB-SISTEMI CLIENTI (in preparazione della giornata Arips sulla Prevenzione Primaria)

Guido Contessa – settembre 1995

1- GLOSSARIO

- 1.1. Chiamiamo CONSULENTE qualsiasi operatore esterno ad un sistema, che intervenga in esso, con obiettivi non terapeutici di cambiamento. Consulente è l'operatore di prevenzione, il formatore, l'agente psicosociale, il ricercatore, il consigliere, l'animatore, l'esperto che opera prima o a distanza da situazioni catastrofiche. Più corretto è parlare di sistema consulente, essendo raro il caso dell'operatore solitario: ogni consulente appartiene ad una équipe che fa parte di un'organizzazione, che è dentro un sistema.
- 1.2. Definiamo altresì COMMITTENTE SOSTANZIALE il funzionario o dirigente di un sub-sistema, che per sua iniziativa o per incarico del sistema, è titolare sostanziale della chiamata del consulente. Egli negozia il contratto col consulente ed in genere ne segue le fasi di attuazione. Il COMMITTENTE FORMALE può essere il sistema di appartenenza del committente, ma anche un macro-sistema esterno. I SUB-COMMITTENTI sono i decisori dei subsistemi contenitori di utenze organizzate. Nelle situazioni complesse, come per esempio una USSL, dobbiamo considerare committente un sistema composto da:
 - Il singolo operatore
 - L'équipe
 - Il capo-servizio (gestore del primo contenitore interno)
 - Il primario o dirigente del Settore (secondo contenitore) il dirigente Sociale o Sanitario (terzo contenitore)
 - L'Amministratore Unico (quarto contenitore)
 - L'Assessorato alla Sanità della Regione (contenitore esterno)
 - Il Ministero della Sanità (secondo contenitore esterno)
 - Gli organismi internazionali (terzo contenitore)
- 1.3. Solitamente chiamiamo SPONSOR, PARTNER o CO-COMMITTENTE il subsistema coinvolto nell'azione dal primo committente. Possiamo indicare come sub-sponsor o sub-partners quei subsistemi che cooperano ai Sottoprogetti.
- 1.4. FINANZIATORE è solitamente chiamato l'Ente che eroga il denaro necessario all'intervento. A volte questo ruolo coincide con il committente; a volte si sovrappone a quello di sponsor, partner o co-committente; a volte è lontano dal sistema d'azione (Regione, Stato o CEE).
- 1.5. Ancora, UTENTE DIRETTO si dice il fruitore primo dell'azione del consulente: chi riceve i consigli, chi partecipa alla formazione o all'animazione, chi è coinvolto in una ricerca-intervento, ecc.
- 1.6. Infine, UTENTE INDIRETTO è il fruitore dell'azione in via mediata, chi godrà dei risultati dell'intervento pur senza avere contatti col consulente. Gli allievi di insegnanti, i pazienti di operatori socio-sanitari, gli anziani utenti della CdR, i figli di genitori.
- 1.7. Come definire il CLIENTE? Il cliente non è un singolo ma un sistema, che comprende committente sostanziale e formale, finanziatore, sponsor, utente diretto ed indiretto. Il cliente è il sistema territoriale o organizzativo che comprende, come sub-sistemi, tutti i ruoli citati meno il consulente.

2- UN ESEMPIO

SISTEMA CONSULENTE

OPERATORI: formatori
EQUIPE: staff e sottostaff
ORGANIZZAZIONE: arips

SISTEMA CLIENTE

COMMITTENTE SOSTANZIALE: primario del reparto
COMMITTENTE FORMALE: USSL
FINANZIATORE: Assessorato Sanità Regione
PARTNERS/SPONSORS: Comitato di indirizzo
UTENTI DIRETTI: genitori, giovani, ecc. partecipanti alle iniziative avviate dal progetto
UTENTI INDIRETTI: genitori e giovani della città
SUBCOMMITTENTE: presidi scuole superiori
SUBPARTNER: Camera di Commercio

3- RUOLI, POTERE ED ETICA PROFESSIONALE

Nella complessità di uno scenario come quello descritto, risulta molto difficile definire i poteri e i confini dell'etica e della correttezza professionale degli attori (sistema cliente e sistema consulente). Chi decide cosa? Quali sono i diritti dei due sistemi in interazione e dei sottosistemi? Cosa è da definirsi scorretto o legittimo?

Essendo l'azione psicosociale un "romanzo relazionale" cioè un'interazione dinamica e non una ossificata burocrazia, le aree decisorie, i diritti reciproci e l'etica non possono essere governate che dalla dialettica o negoziazione costanti. Tuttavia, rispetto alle relazioni interpersonali, ci sono due ordini di complicazioni. La presunta uguaglianza e il codice sociale (anche penale) che regolano le relazioni interpersonali fra adulti, NON esistono come cornice alle relazioni fra i sistemi ed i sottosistemi consulente e committente. Al contrario, le relazioni inter ed intra-sistemiche sono formalmente connotate da disuguaglianza interna (gerarchie organizzative) ed esterna (peso istituzionale e politico). E ciò sia sul piano formale perchè la disuguaglianza di potere è dichiarata: sia su quello informale e su quello sostanziale, perchè essa pesa anche laddove non è formalmente previsto. A parte le norme del codice civile o penale, peraltro molto lontani dai rapporti quotidiani dentro e fra le istituzioni, NON esiste neppure un codice sociale di regolazione dei comportamenti e dei rapporti.

Per esempio, concetti ragionevoli come "un capo comanda" oppure una "organizzazione non può invadere un'altra", oppure ancora "se uno si impegna in un progetto vuol dire che ci tiene" non sono validi nel macrosistema territoriale. I ruoli individuali o istituzionali, i livelli di potere, le relazioni fra i Soggetti, i confini dell'etica sono dunque aree prive di codifica.

4- UN ALTRO ESEMPIO

Nell'esempio precedente abbiamo privilegiato il COMMITTENTE SOSTANZIALE, trascurando nell'ordine:

- a- La Regione (primo committente formale)
- b- La gerarchia interna dell'USSL (secondo committente formale)

- c- Il Comitato di Indirizzo (nel modello di prevenzione primaria ARIPS, vero committente)
- d- Le aggregazioni della comunità (utenti e clienti)

Abbiamo sostenuto il primario nei conflitti interni alla USSL ed al SERT; l'abbiamo difeso nei confronti della Provincia; abbiamo evitato, per non scavalcarlo, di tenere contatti coi vertici USSL, con le altre istituzioni comunitarie (Comitato di Indirizzo, Forum delle associazioni, Camera di Commercio, ecc.); e finanche con gli utenti (per esempio i genitori). Anche con la stampa abbiamo evitato di tenere contatti diretti che lo escludessero.

LA DOMANDA E': PERCHE'? La prima ipotesi è la dipendenza dal committente. Evitare di saltare o di depotenziare o non devalorizzare chi ci chiama è sempre stata la nostra prima preoccupazione: per motivi etici o per non perdere chiamate?

5- CHI E' IL CLIENTE DEL SISTEMA COMMITTENTE?

In termini teorici astratti, la nostra impostazione indica il "campo", cioè l'intera comunità, come il vero cliente sostanziale. Ma anche in termini concreti, con l'attivazione del CdI accettata (a volte addirittura richiesta) dal Committente Sostanziale, il titolare del Progetto è la comunità, come rete di organizzazioni e singoli. Il sistema consulente deve dunque rapportarsi a questa, mettendo sullo sfondo il generatore (committente sostanziale) del progetto.

In questo caso, come in altri simili, la situazione è ancora più chiara se pensiamo che il finanziatore è un ente sopra-sistemico, che ha a sua volta un diritto al perseguimento dei risultati, a prescindere dai desideri e dai conflitti del committente sostanziale, che in più è anche un funzionario pubblico, dunque al servizio della comunità.

Dunque il committente sostanziale ci chiama, per conto del finanziatore, condividendo il suo potere coi partner del CdI. A sua volta il CdI, accettando l'ipotesi preventiva della mobilitazione e del protagonismo delle parti sociali, condivide il suo potere coi subsistemi coinvolti, fino al singolo utente.

6- CONCLUSIONI

Se queste riflessioni sono fondate, avremmo dovuto quindi sentirci eticamente liberi, con o senza il coinvolgimento del Committente Sostanziale:

- a- Di avviare relazioni col sistema Regione
- b- Di avviare relazioni col sistema USSL
- c- Di instaurare relazioni con tutti i membri del CdI
- d- Di instaurare relazioni col CTC, il Forum, i partners, i subcommittenti e gli utenti.

Tutto ciò si giustifica con la messa della comunità nella condizione di primo cliente, cioè di committente ideale e utente sostanziale della Prevenzione Primaria. Così come il nostro modello contiene l'ipotesi della sparizione del consulente, esso dovrebbe consentirci di negoziare fin dall'inizio la rapida sparizione del Committente Sostanziale in favore della titolarità comunitaria.

