

## Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: Comparative case studies

*Elettra Possidoni, Sara Ceccacci, Daniele Faro, Stefano Pirrotta, Elena Russo, Margherita Zorzi*

### Abstract

Starting from the crisis in the psychology labour market, this article proposes entrepreneurship as a way to develop the psychological profession. The entrepreneurship means being interested in the dynamics of social coexistence, exploring changes with clinical categories, in order to establish new and competent professional proposals. In the new psychological works psychologists work in different roles and deal with specific and interesting problems in the coexistence systems; these problems can be treated with new freelance services. The article supports the hypothesis that entrepreneurship in psychology means developing organizational competence in the relationship with colleagues and clients. This competence is a useful skill to build "non-conformist" services, oriented to intervention on problems of social coexistence. Some reports of initiatives born from the collaboration between colleagues and published in the same issue of *Quaderni*, are introduced.

*Keywords:* freelance; new jobs; new setting; entrepreneurship; organizational competence.

---

·Clinical Psychologist, PsyD student in Psychoanalytic Psychotherapy- Clinical Psychology and Analysis of Demand, Espero Studio di Psicologia. Email: [elettrapossidoni@gmail.com](mailto:elettrapossidoni@gmail.com)

·Clinical Psychologist, Specialist in Psychoanalytic Psychotherapy-Clinical Psychology and Analysis of Demand, Espero Studio di Psicologia. Email: [ceccacci.sara@gmail.com](mailto:ceccacci.sara@gmail.com); [elenarusso9@hotmail.com](mailto:elenarusso9@hotmail.com)

··Clinical Psychologist, PsyD student in Psychoanalytic Psychotherapy- Clinical Psychology and Analysis of Demand. E-mail: [danielefar@gmail.com](mailto:danielefar@gmail.com)

··· Clinical Psychologist, Specialist in Psychoanalytic Psychotherapy-Clinical Psychology and Analysis of Demand, GAP Association. E-mail: [stefanopirrotta@gmail.com](mailto:stefanopirrotta@gmail.com)

···· Clinical Psychologist, PsyD student in Psychoanalytic Psychotherapy- Clinical Psychology and Analysis of Demand. E-mail: E-mail: [margherita.zorzi.psicologa@gmail.it](mailto:margherita.zorzi.psicologa@gmail.it)

Possidoni, E., Ceccacci, S., Faro, D., Pirrotta, S., Russo, E., & Zorzi, M. (2019). Fare impresa in psicologia e psicoterapia: Questioni e casi a confronto [Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: Comparative case studies]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica* 1, 68-75. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

## **Fare impresa in psicologia e psicoterapia: Questioni e casi a confronto**

***Elettra Possidoni, Sara Ceccacci, Daniele Faro, Stefano Pirrotta, Elena Russo, Margherita Zorzi***

### *Abstract*

L'articolo propone ipotesi di sviluppo della professione psicologica. A fronte della crisi del mercato del lavoro della psicologia, si prospetta la possibilità di fare impresa, ovvero di interessarsi alle dinamiche della convivenza sociale, esplorandone con categorie cliniche i cambiamenti, al fine di istituire nuove e competenti proposte professionali. Gli Autori sostengono l'ipotesi che fare impresa in psicologia significhi sviluppare competenza organizzativa nel rapporto con i colleghi e con i clienti, utile a costruire servizi non conformistici, ossia servizi orientati all'intervento su problemi che riguardano la convivenza sociale e le difficoltà che oggi in essa si manifestano. Assumono rilevanza i nuovi lavori in cui gli psicologi sono implicati entro ruoli differenti, in quanto contesti in cui si fa esperienza di specifici e interessanti problemi, che mettono in crisi i sistemi di appartenenza e che possono essere trattati costruendo nuovi servizi libero professionali. Vengono presentati alcuni resoconti di iniziative imprenditive nate dalla collaborazione tra colleghi, pubblicate nello stesso numero di *Quaderni*.

*Parole chiave:* libera professione; nuovi lavori; nuovi setting; fare impresa; competenza organizzativa.

- 
- Psicologa clinica, specializzanda in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda, Espero Studio di Psicologia. Email: [elettrapossidoni@gmail.com](mailto:elettrapossidoni@gmail.com)
  - Psicologa clinica, specialista in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda, Espero Studio di Psicologia. Email: [ceccacci.sara@gmail.com](mailto:ceccacci.sara@gmail.com); [elenarusso9@hotmail.com](mailto:elenarusso9@hotmail.com)
  - Psicologo clinico, specializzando in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda. E-mail: [danielefar@gmail.com](mailto:danielefar@gmail.com)
  - Psicologo Clinico, specialista in Psicoterapia Psicoanalitica - Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda, Associazione GAP. E-mail: [stefanopirrotta@gmail.com](mailto:stefanopirrotta@gmail.com)
  - Psicologa clinica, specializzanda in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda. E-mail: [margherita.zorzi.psicologa@gmail.it](mailto:margherita.zorzi.psicologa@gmail.it)

Possidoni, E., Ceccacci, S., Faro, D., Pirrotta, S., Russo, E., & Zorzi, M. (2019). Fare impresa in psicologia e psicoterapia: Questioni e casi a confronto [Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: Comparative case studies]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica* 1, 68-75. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

## **Premessa**

Con questo articolo vogliamo introdurre alcuni contributi – in parte pubblicati su questo numero di *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica* e in parte sul prossimo – che resocontano esperienze e iniziative di libera professione realizzate da giovani psicologi, specializzandi e specialisti in Psicoterapia Psicoanalitica, Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda. Tali contributi trattano di esperienze di libera professione nate dalla collaborazione tra colleghi, e resocontano storie di costruzione e sviluppo di associazioni, gruppi di lavoro, studi singoli o associati, discutendo i motivi del mettersi insieme, i problemi incontrati e i risultati raggiunti.

La libera professione è una forma di lavoro autonomo, esercitata in proprio e in modo non subordinato, e quindi svincolata da un datore di lavoro. Nel diritto italiano, la libera professione è una professione intellettuale protetta da un Ordine e realizzata dall'individuo. Per il diritto comunitario, costituisce attività economica svolta da un'entità qualificabile come impresa e a essa si applicano le norme comunitarie sulla concorrenza. Questa seconda prospettiva ci sembra interessante e ci aiuta a equiparare il libero professionista psicologo/psicoterapeuta a un vero e proprio imprenditore. In questo senso, con questo articolo vogliamo proporre alcune riflessioni sui problemi incontrati nel mercato del lavoro e sul *fare impresa* come possibilità di sviluppo della professione.

Chi scrive fa parte di un gruppo di lavoro costituito a partire da un seminario proposto durante la formazione in psicoterapia, in cui abbiamo discusso di esperienze professionali sviluppate entro diversi servizi che stiamo costruendo, siano essi rivolti a individui, famiglie o organizzazioni. In continuità con il confronto attivato durante il seminario, in questo articolo sosteniamo l'ipotesi che fare impresa in psicologia significhi sviluppare specifiche competenze: l'organizzazione e la manutenzione dei rapporti con i colleghi e con i clienti, utili a costruire servizi non conformistici, ossia servizi orientati all'intervento su problemi che riguardano la convivenza sociale e le difficoltà che oggi in essa si manifestano. Tali interventi sono fondati sull'utilizzo di modelli e metodi che si occupano dell'evoluzione della domanda sociale, entro una prospettiva alternativa a una psicologia che guarda ai bisogni, intesi come dimensioni naturali dell'individuo e storiche (Bucci & Giuliano, 2018).

Quando la professione psicologica sceglie di legittimarsi dichiarando di intervenire in rapporto a bisogni [...] essa rimane confinata entro agiti di conformismo, e conformiste sono le iniziative che produce. Quando invece si riconosce nella competenza a tradurre domande, vedendo la loro dimensione simbolica, produce imprese interessanti, creative, divertenti, in grado di costruire una reputazione sostenibile della professione (p. 49).

In questi termini, risulta centrale il lavoro di costruzione di committenza, entro cui la formulazione di una domanda è già l'esito del lavoro clinico, più che una premessa. In uno degli articoli che introduciamo (Ceccacci, Possidoni & Russo, 2019) l'esperienza di lavoro con bambini e famiglie entro alcune associazioni sportive e di promozione sociale, ha permesso di leggere i problemi emergenti dalla partecipazione alle attività ludiche e sportive come richiesta di intervento su una relazione in difficoltà, quella tra genitore e figlio.

Si tratta di problemi che inizialmente, nel senso comune, non hanno una definizione che rimanda immediatamente o esclusivamente a una competenza psicologica che può occuparsene. Ma lo psicologo, lavorando con i bambini e le famiglie, può ridefinire il problema attraverso categorie psicologiche, organizzando un'offerta professionale che nasce entro il processo del conoscere per intervenire, un processo di ricerca ed esplorazione dei contesti tramite categorie di lettura psicologiche.

Quando parliamo di servizi non conformistici non intendiamo solo la costruzione di offerte nuove, ma anche il ripensamento di quelle già presenti. In un altro articolo (Zorzi, 2019) per esempio, viene proposto l'utilizzo di internet come canale di invio quale pretesto per ripensare alcuni aspetti del setting psicoterapeutico, che da elementi messi a premessa del rapporto diventano oggetto del lavoro psicologico.

## **Problemi del mercato del lavoro in psicologia e prospettive di sviluppo**

Nell'ambito di una non recente ma ancora interessante ricerca condotta dallo Studio di Psicosociologia per conto dell'Ordine degli Psicologi della Toscana (Carli, Paniccia & Salvatore, 2004), è stato sottolineato come in Italia la professione psicologica sia stata, negli anni, identificata con la psicoterapia. Tale identificazione può attribuirsi a un rilevante fattore di base: l'assenza di un'esperienza professionale

nell'ambito della psicologia da parte di chi doveva formare psicologi all'interno delle università. Il massiccio ricorso a docenti non psicologi – ma psichiatri, psicoterapeuti o sperimentalisti – ha determinato l'impossibilità di costruire una competenza specificamente psicologica degli iscritti, che si formavano alla sola prassi psicoterapeutica; prassi riduttiva e inapplicabile, poiché subordinata al conseguimento di uno dei corsi quadriennali di specializzazione in psicoterapia. Oggi “la domanda di psicoterapia è in forte contrazione, mentre l'offerta è in forte aumento. Ciò crea disoccupazione e sotto occupazione, nell'ambito della professione di psicologo” (*op. cit.*, p. 21).

Secondo una ricerca dell'Enpap pubblicata nel 2016, gli psicologi libero professionisti in Italia sono circa 60.000, il reddito medio sotto i 30 anni è di circa 5 mila euro, mentre tra i 30 e i 35 anni è di 9 mila. Il reddito massimo è raggiunto tra i 55 e i 60 anni con circa 20 mila euro. In un'altra ricerca commissionata dal Consiglio Nazionale dell'Ordine degli psicologi (CNOP, 2008), che ha coinvolto 2.856 psicologi clinici/psicoterapeuti italiani, è emerso che il 63% di essi incontra meno di 10 clienti a settimana; solo il 21% ne incontra tra gli 11 e i 20. Tra le libere professioni, la psicologia è quella che ha avuto l'aumento più sostanziale in termini numerici negli ultimi anni ed è la professione ordinistica con i redditi più bassi<sup>1</sup>.

In quanto psicologi in avvio professionale incontriamo questa realtà e il problema di realizzare interventi molto complessi, a volte in maniera dequalificante e mal retribuita (Carli & Paniccia, 2016), dove ci confrontiamo spesso con committenze o clienti che ci vengono a cercare non in quanto psicologi o psicoterapeuti.

Queste esperienze mettono in discussione l'identificazione sopra descritta e frustrano le attese conformistiche degli psicologi, che in molti casi si aspettano di agire paradigmi terapeutici e incontrare pazienti, cioè persone che si conformano a tale attesa. Ci stiamo riferendo ad una cultura della professione che in mimesi al modello medico definisce come obiettivo dell'intervento la riduzione di deficit, nell'attesa di promuovere un cambiamento di stato trasformativo, di tipo direzionato e pianificabile (Carli, Paniccia & Lancia, 1988). Le domande di intervento di cui ci si può occupare, entro questa cultura<sup>2</sup>, sono quelle che si esprimono tramite la presenza di comportamenti devianti o sintomi psicopatologici e che utilizzano questi codici, attraverso i quali il professionista si sente chiamato ad intervenire.

Definiamo l'offerta psicologica che risponde a questo tipo di domande conformista, sia nel senso di una acritica adesione al modello medico, sia in quanto *cum forma*, ossia in grado di corrispondere unicamente alla forma di domande preesistenti. In questo senso, tale assetto è conformista perché prescrive la forma delle domande, ovvero si occupa di ciò che si adatta al linguaggio previsto dalla tecnica, definendo l'obiettivo terapeutico attraverso le parole del senso comune, ad esempio “superare il disagio”, “risolvere il conflitto”, “diventare maturi”.

D'altra parte, vi sono richieste di intervento che non si esprimono conformandosi, poiché non riconoscono i propri problemi entro i termini di deficit o diagnosi e che rifiutano di rivolgersi a servizi che medicalizzano<sup>3</sup> problemi di convivenza, ove vige la necessità di trasformare i vissuti in sintomi da risolvere. È questa, ad esempio, l'esperienza resocontata da Di Ruzza et al. (2019) riguardo un'associazione culturale che, attraverso l'implementazione di una funzione di accoglienza, sviluppa un intervento psicoterapeutico capace di analizzare la domanda di persone che si rivolgono all'organizzazione stessa, che non si sarebbero rivolte in prima battuta a servizi di psicologia. Domande che non parlano direttamente il linguaggio di quei servizi, ma che sono indizi interessanti di culture locali<sup>4</sup> in cambiamento.

---

<sup>1</sup> Come mostrano bene i dati del “Rapporto 2017 sulle libere professioni in Italia” promosso dalla Fondazione Confprofessioni, a seguito della crisi economica di questi anni, c'è stata una netta riduzione dei redditi dei professionisti. Allo stesso tempo, tra il 2011 e il 2016, nella maggior parte delle professioni, si è riscontrato un incremento del numero dei professionisti.

<sup>2</sup> Si fa riferimento alla cultura della diagnosi, che con l'introduzione del DSM nella prassi psicologica, ha portato all'individuazione di invarianze problematiche, etichettate quali disturbi (Carli, 2016b). Tale cultura si organizza attraverso il controllo fondato sullo scarto dalla norma. In questi termini la diagnosi risolve la confusione generata dalla sconferma delle attese collusive, e orienta “l'azione come intervento fondato su tecniche volte a eliminare il problema. È una cultura che non mette in discussione il contesto, ma gli attribuisce uno statuto di normale, adeguato funzionamento” (Bisogni et al., 2016, p. 20).

<sup>3</sup> Con l'espressione “medicalizzazione dei problemi” ci si riferisce a un fenomeno di sanitarizzazione di problemi di convivenza, a cui la psicologia partecipa quando interviene su deficit individuali al fine di una loro diagnosi e cura. Sono azioni prettamente mediche da cui la psicologia spesso sembra attingere in mancanza di modelli di intervento che non correggono deficit, ma che sviluppano il rapporto tra individuo e contesto (Atzori, 2016; Paniccia, 2013).

<sup>4</sup> Secondo Carli e Paniccia (2011), per cultura locale si intende quel processo collusivo, fondato sulla simbolizzazione affettiva del contesto, che caratterizza specifici gruppi sociali. In tal senso si parla di cultura locale di un'organizzazione

Per questi motivi, crediamo sia interessante valorizzare la componente imprenditiva insita nella libera professione. La proposta che avanziamo è quella di considerare come competenza a imprendere la competenza a istituire rapporti, a mettere a punto dispositivi di offerta che permettano l'espressione di domande non predefinite. Il lavoro con il cliente, in questo senso, ha inizio non quando esso si presenta alla porta del professionista, ma quando si inizia a pensare a dei contesti e ai problemi in essi vissuti, riconoscendo rapporti, organizzando servizi competenti a occuparsene e dichiarando così la propria esistenza come professionisti.

Diventa in questo senso necessario studiare contesti, attivare rapporti di colleganza e compiere una ricognizione delle proprie competenze, esperienze e appartenenze non scontatamente attinenti al proprio ambito professionale, ma che possono essere utili per dialogare coi problemi individuati. Si pone così l'accento sul diventare dei professionisti dell'offerta.

Richard Normann (2001) definisce offerte di servizio come soluzioni studiate per facilitare e organizzare più efficacemente la coproduzione di valore, che rende possibili nuove relazioni e nuove configurazioni di elementi. Per il ricercatore svedese coprodurre significa "svegliare e attivare le risorse dormienti e sottoutilizzate, mettere insieme più efficacemente le competenze, collegare gli attori nell'ambito di nuove costellazioni" (p. 130). L'offerta in questo senso viene definita come uno strumento di riconfigurazione del processo di creazione del valore.

Crediamo che questo modo di pensare all'offerta sia un'interessante alternativa ai vissuti di competizione tra colleghi, risultanti spesso da una rappresentazione conformista della libera professione e dalla difficoltà di sviluppare un pensiero sulle circostanze che producono l'incontro tra domanda e offerta. Nei casi in cui prevalga questo vissuto, i professionisti possono avvertire la propria offerta come pericolosamente simile e confondibile con quella dei colleghi. Si potrebbe pensare di risolvere il problema cercando modi per promuoversi che puntino il più possibile a differenziare la propria offerta, ad esempio tramite la notorietà, l'originalità o l'utilizzo creativo dei mezzi di comunicazione. Comunque restando dentro proposte conformiste e cercando in esse una propria forma di sopravvivenza.

In altri casi, i rapporti di colleganza possono configurarsi come sistemi che producono risorse per tutti coloro che vi partecipano, piuttosto che consumarle. Questo passaggio è utile per mettere in discussione rappresentazioni individualiste del lavoro e della libera professione (Bucci & Giuliano, 2018), consentendo di pensare ai colleghi in modi più interessanti rispetto all'essere semplici competitori.

Si tratta, in altri termini, di sviluppare una competenza professionale che non si limiti a trattare le sole domande organizzate culturalmente da modelli sanitari e terapeutici, ma che proponga una ridefinizione critica e innovativa dei più ampi e vari ambiti in cui la psicologia può intervenire produttivamente ed efficacemente entro le dinamiche della vita sociale.

### ***La competenza organizzativa nel fare impresa in psicologia***

I contributi che introduciamo parlano di interventi realizzati da gruppi di lavoro, associazioni di promozione sociale formate da psicologi o in cui lavorano psicologi, studi di psicoterapia singoli o associati. Nelle varie esperienze, la costruzione di committenza con persone, famiglie o organizzazioni è centrale in quanto permette l'espressione di una domanda e la progettazione di un intervento. Ciò che accomuna le diverse iniziative è una competenza trasversale che definiamo competenza a imprendere in psicologia. Una competenza che, a nostro avviso, permette di sviluppare la professione psicologica e psicoterapeutica attraverso modalità alternative a un'offerta conformista di psicoterapia di cui si è parlato in precedenza.

Per comprendere cosa intendiamo per imprendere, proponiamo di esplorarne l'etimo. Il verbo deriva da *in* – movimento verso – e *prendere*, ovvero ciò che qualcuno smuove e che comincia a fare.

Nella letteratura, l'impresa era l'unione di una rappresentazione simbolica e un motto (generalmente in lingua latina) e veniva scelta dai gentiluomini per significare (anche in modo oscuro e cifrato) una precisa intenzione o un vero e proprio proposito morale. L'*impresa* diventa oggetto di studio erudito a partire dalla metà del Cinquecento, in Italia sembra sia stata portata dagli ufficiali di Carlo VIII e in seguito anche i cavalieri italiani hanno iniziato a imprimere sulle armi e le bandiere delle figure, che consentissero il riconoscimento delle milizie nella mischia e stimolassero il coraggio dei duellanti. L'impresa diventa una

---

lavorativa (ad esempio la scuola, l'ospedale, un'azienda), o anche di cultura locale di sistemi di convivenza (ad esempio una città, un'impresa, una zona "culturalmente" definibile).

“filosofia del cavaliere”, e rappresentare il proposito, il desiderio, il comportamento che si vuole intraprendere o intraprendere diviene requisito primario:

Come il filosofo sotto le favole cominciò a spiegare i segreti suoi meravigliosi e divini per farsi intendere da alcuni e non da tutti, così il cavaliere per spiegare ad alcuni e non a tutti il suo intendimento ricorse alle finzioni delle imprese ([www.italianisti.it](http://www.italianisti.it)).

La tradizione cavalleresca allude ai vissuti grandiosi che spesso accompagnano il fare impresa. Parliamo di quei vissuti legati al mito della grande impresa, idealizzata e riferita alle attese di riuscita e di soddisfazione del professionista che, all'interno di quella premessa, fatica a riconoscere nel rapporto con un committente o un cliente un indicatore di verifica dell'intervento. Nel rapporto tra colleghi, invece, tale mito ostacola la possibilità di parlarsi, di esplicitare ciò che si fa, che si produce, che si desidera. Pensiamo che dichiarare ciò che si fa quando si lavora permetta di stare sulla realtà dell'imprendere, vedendone limiti e risorse. Come psicologi che si confrontano con un mercato del lavoro che ha le caratteristiche sopra descritte, oscilliamo spesso tra onnipotenza e impotenza, vivendo alcuni lavori che facciamo come se fossero dei lavoretti cioè non un lavoro vero e proprio (Bucci & Giuliano, 2018). Pensiamo, invece, che sia possibile far parte di un mercato del lavoro complesso e difficile, valorizzando la propria impresa, anche se non è grandiosa come la si vorrebbe, e il proprio desiderio, inteso come “competenza ad accettare i limiti che ci caratterizzano e, entro questi limiti, mettere in gioco la capacità di rapporto con le dimensioni reali dell'esistenza” (Carli, 2016b, p. 13).

Questa competenza permette di elaborare le fantasie di rivalsa rispetto alle esperienze lavorative sottopagate a cui facevamo riferimento in precedenza. La retribuzione economica allora diviene uno dei possibili indicatori di verifica del proprio lavoro. Il lavoro sottopagato, infatti, sollecita fantasie circa lo scarso valore del professionista, del servizio, ma anche di chi fruisce di quel servizio. Questa dimensione, se non viene pensata dagli psicologi, rischia di essere agita. Non valorizzare il rapporto entro cui si è, vuol dire diventare violenti con i propri interlocutori; per dare valore all'altro è necessario sentire di avere valore. In questo modo, si propone un'identità professionale che non si definisce su e non dipende dal senso comune, ma che costruisce un'utilità per i propri interlocutori. Si tratta non per forza di occupare spazi professionali diversi da quelli che attualmente si occupano, piuttosto starci in modo diverso, utilizzarli come occasioni di costruzione di alternative di sviluppo per le persone che si incontrano, per le domande che portano.

A questo proposito, con fare impresa intendiamo lo sviluppo della competenza organizzativa, la capacità cioè di leggere e capire il contesto in cui ci si trova e di collocarsi utilmente e realisticamente al suo interno (Carli, Paniccia & Salvatore, 1995). Tale competenza consiste quindi nell'esplorazione e nella conoscenza delle culture collusive che caratterizzano i contesti. Ipotizziamo che questa competenza permetta di valorizzare i nuovi lavori degli psicologi (Carli & Paniccia, 2016) – spesso vissuti come lavoretti – cogliere domande e sviluppare committenze e servizi, che si organizzano attraverso interessanti setting di intervento.

In questi termini, riconosciamo come rischio di impresa l'investimento che si fa nel lavorare per costruire committenze con privati, famiglie o organizzazioni. Allo stesso tempo, pensiamo alla capacità di valorizzare i rapporti di colleganza tra professionisti come un utile contesto di scambio per costruire ipotesi e letture sui problemi che si incontrano e pensare il contesto professionale che condividiamo. La diversità tra colleghi rappresenta così una risorsa per la progettazione di un'offerta di servizi capace di intervenire sulla complessità delle richieste incontrate.

## ***Conclusioni***

In conclusione, è possibile pensare la competenza a imprendere come una competenza organizzativa complessa, favorita da diversi aspetti tra loro interconnessi. L'attenzione alla fase istituyente, intesa come quella serie di operazioni non scontate che esitano nell'incontro tra cliente e professionista, permette l'espressione di domande non predefinite. La competenza a costruire setting in grado di cogliere e sostenere la variabilità delle domande, consente di creare dispositivi di offerta che non siano orientati da obiettivi metodologici predefiniti, ma dallo sviluppo dei contesti e delle relazioni del cliente da declinare caso per caso.

Un passaggio importante per produrre risorse e competenze necessarie all'offerta di servizi non conformisti è rappresentato dal riconoscimento e dalla manutenzione dei rapporti di colleganza. In questo modo, è possibile pensare il rischio di impresa come investimento su contesti e rapporti, necessario per costruire committenze pur non avendo un immediato riscontro economico.

La stesura di questo articolo ha rappresentato, nell'esperienza di noi autori, un intervento imprenditivo, nella misura in cui ci ha permesso di sviluppare i nostri rapporti di colleganza e di tenere insieme le esperienze di libera professione in psicoterapia. Il lavoro svolto è stato il prodotto della capacità di costruire un setting di confronto tra professionisti che facilitasse un'alternativa al vivere le reciproche storie e le differenti esperienze come in concorrenza. Interessante che l'etimo di con-correre (correre insieme) rimanda sia ad un competere contro, che a un cooperare, accordarsi, convenire: evoca antagonismo, ma anche possibilità di cooperazione.

Nelle nostre esperienze professionali, il fare impresa nasce dalla valorizzazione di rapporti tra colleghi che si costituiscono in gruppi e organizzazioni con il desiderio di contribuire allo sviluppo della professione, condividendo modelli per analizzare i problemi nei sistemi di convivenza. Fare impresa, in questo senso, significa inventare e creare servizi, mettendo in discussione la fantasia di libera professione come libera da rapporti, appartenenze e criteri di verifica.

### Bibliografia

- Bisogni, F., Maldese, P.P., Manieri, S., Marchetti, G., Mastroianni, C., Policelli, S., ... Paniccchia, R.M. (2016). L'intervento psicologico clinico con ragazzi in età evolutiva: Le culture dell'adempimento e della diagnosi [The clinical psychological intervention with children and adolescents: Compliance and diagnosis culture]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 19-33. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Bucci, F., & Giuliano, S. (2018). Dal mito individualista del progresso a nuove forme di integrazione tra appartenenza e creatività: Come sta cambiando il significato culturale del lavoro [Changes in the cultural meaning of work: From the individualist myth of progress to new forms of integration between belonging and creativity]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 34-51. doi:10.14645/RPC.2018.2.732
- Carli, R. (2016a). I fondamenti teorici dell'intervento psicologico clinico [Theoretical foundations of clinical psychological intervention]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 4-15. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Carli, R. (2016b). Diagnosticare o intervenire [Diagnose or Intervene]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 4-18. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Carli, R. (2018). Editoriale [Editorial]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 1-3. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2003). *Analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica* [Analysis of demand: Theory and technique of psychological clinical intervention]. Bologna: il Mulino.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2011). *La cultura dei servizi di salute mentale* [The culture of mental health services]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2016). I "nuovi lavori" degli psicologi e la competenza a colludere ["New psychological work" and the competence to collude]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 16-31. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Carli, R., Paniccchia, R.M., & Lancia, F. (1988). *Il gruppo in psicologia clinica* [The group in clinical psychology]. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Carli, R., Paniccchia, R.M., & Salvatore, S. (1995). La dinamica del rischio e la sicurezza sul lavoro [the dynamics of risk and work safety]. In Fondazione Enérgeia (Ed.), *La sicurezza sul lavoro (DL 626/94)* [Safety at work (DL 626/94)] (pp. 55-80). Roma: Fondazione Enérgeia Edizioni.
- Carli, R., Paniccchia, R.M., & Salvatore, S. (2004). *Lo psicologo nella cultura locale della regione Toscana* [The psychologist in the local culture of the Tuscany region]. Firenze: Ordine degli Psicologi della Toscana (supplemento a Psicologia Toscana).
- Ceccacci, S., & Roberti, F. (2016). L'Assistenza Specialistica a scuola: Quando l'obiettivo è attivare una funzione integrativa [The Specialist Assistance at school: When the activation of the integrative

- purpose is the objective]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 36-46. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Ceccacci, S., Possidoni, E., & Russo, E. (2019). Fare impresa in psicologia e psicoterapia: Conoscere la domanda delle famiglie per sviluppare un'offerta di servizi [Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: Exploring demand of families to develop a services offer]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 83-91. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Confprofessioni (2017). *Rapporto 2017 sulle libere professioni in Italia* [2017 report on the liberal professions in Italy]. Retrieved from <http://www.confprofessioni.eu>
- Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi Osservatorio sulla professione (2008). La domanda e offerta nel settore della psicologia clinica/psicoterapia [Demand and supply in the field of clinical psychology / psychotherapy]. Retrieved from [https://www.psy.it/allegati/documenti\\_utili/La\\_domanda\\_e\\_offerta\\_nel\\_settore\\_della\\_psicologia\\_clinica\\_2008.pdf](https://www.psy.it/allegati/documenti_utili/La_domanda_e_offerta_nel_settore_della_psicologia_clinica_2008.pdf)
- Di Ruzza, F., Aloï, C. V., Ambrosino, S., Betti, F., Bolli, L., Tanga, C. (2019). Fare impresa in psicologia e psicoterapia: La centralità della funzione di accoglienza in una organizzazione del terzo settore. [Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: The centrality of the reception function in a third sector organization]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 76-82. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Enpap (2016). Indagine di Mercato sulla Psicologia Professionale in Italia [Market Survey on Professional Psychology in Italy]. Retrieved from <http://www.enpap.it>
- Manoukian, F.O. (2016). Oltre la crisi: Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari [Beyond the crisis: Possible changes in the sociosanitary services]. Milano: Guerini e Associati.
- Normann, R. (2001). *Ridisegnare l'impresa*. [Reframing Business: When the Map Changes the Landscape]. Milano: Etas libri.
- Zorzi, M. (2019). Fare impresa in psicologia e psicoterapia: Domande di psicoterapia e contesto internet [Psychological and psychotherapeutic entrepreneurship: Psychotherapy demands and Internet context]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 92-99. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>