

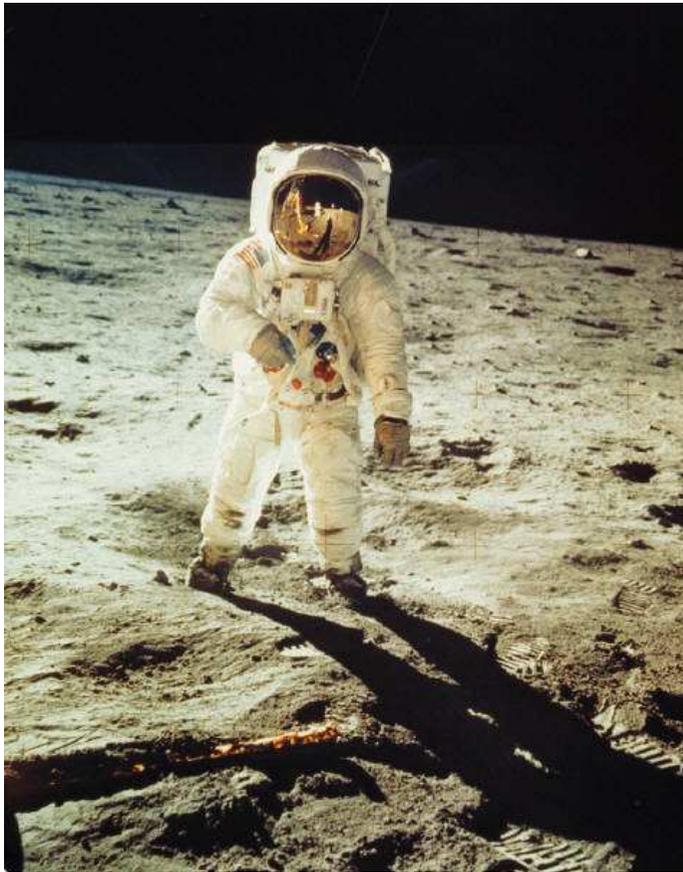
LA MENTE  
ES COMO UN  
PARACAIDAS..

NO SIRVE  
SI NO SE ABRE...

... non si può vivere senza una gomma  
(*g. bateson*) ...



# OBSOLESCENZA!!



*Esploriamo  
paesaggi  
nuovi  
consultando  
mappe  
obsolete?*

... buon viaggio nella complessità delle  
reti e delle relazioni!!



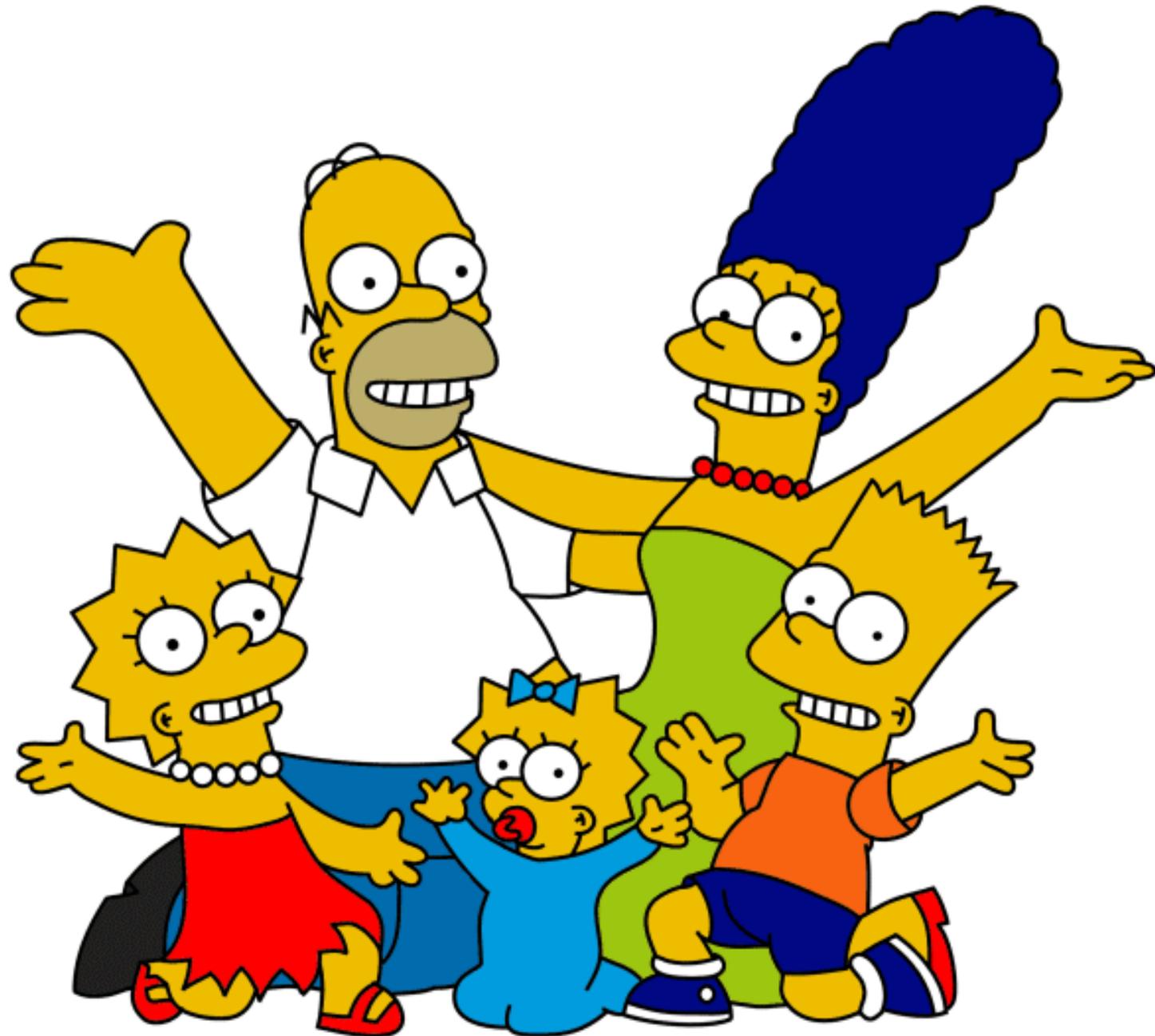
# Lavorare insieme o lavorare accanto?

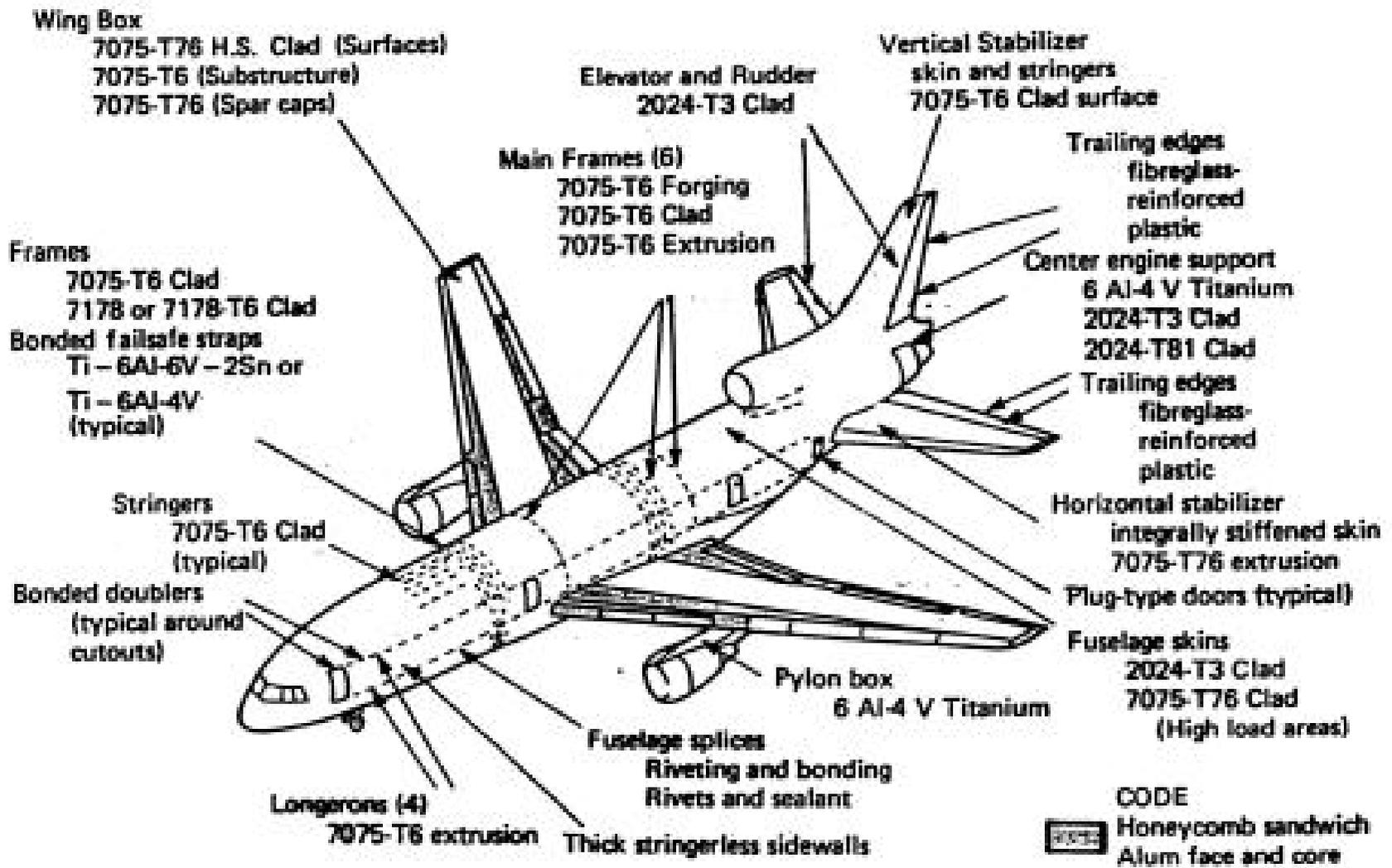
*Se vogliamo imparare a pensare, dobbiamo smettere di darci da fare.*

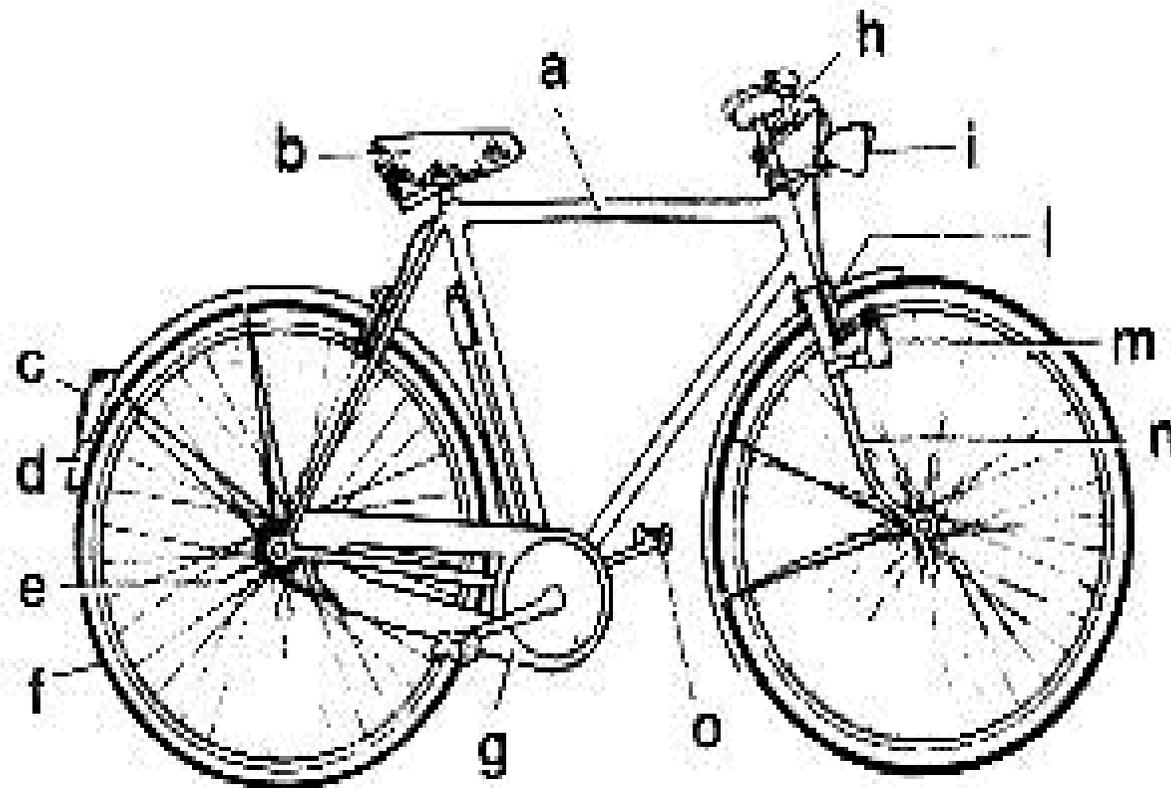
*Elias Canetti*

- Condividere un tentativo, tra riflessione e prassi, per individuare gli elementi chiave utili a lavorare insieme ...









Bicicletta: (a) telaio, (b) sellino, (c) fanale posteriore, (d) parafrango, (e) mozzo, (f) pneumatico, (g) carter, (h) manubrio, (i) fanale, (l) freno, (m) dinamo, (n) forcella, (o) pedale.

<p>Semplice (cucinare un pietanza)</p>	<p>Complicato (costruire un missile)</p>	<p>Complesso (crescere un bambino)</p>
<p>Ricetta definita</p> <p>Prodotti definiti</p> <p>Non è necessaria un specifico esperienza</p> <p>Outcome prevedibile</p>	<p>Molte formule</p> <p>Necessità di conoscenze e coordinamento</p> <p>Tutti i missili hanno comuni punti critici</p> <p>Ogni lancio aumenta il buon esito dei successivi (esperienza)</p>	<p>Le formule hanno una valenza limitata</p> <p>Crescere un bambino non da garanzie di riuscita per il successivo</p> <p>L'esperienza può essere utile ma non è sufficiente</p> <p>L'outcome è incerto</p>

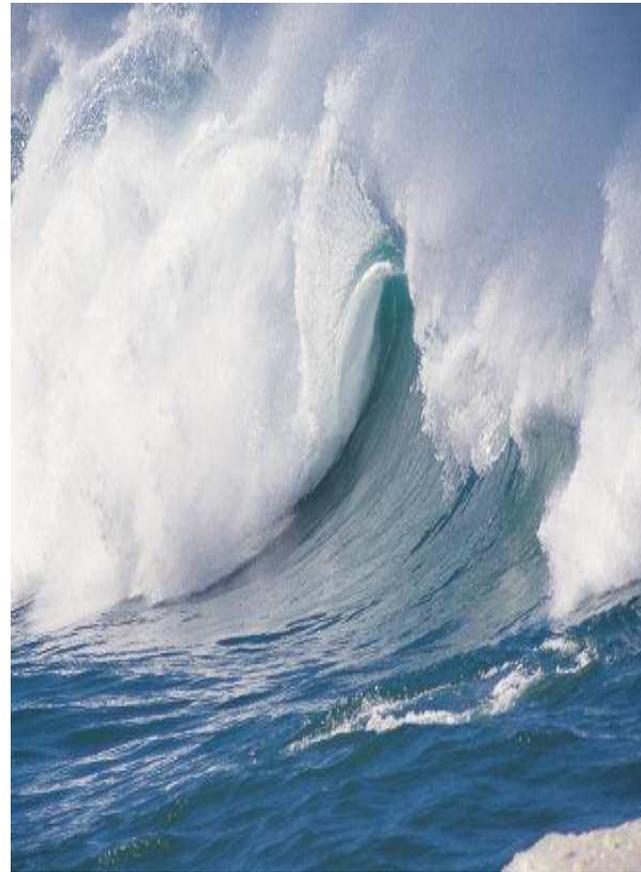
*Modificato da T. Greenhalgh*

# Il comportamento dei sistemi

- Se le relazioni sono lineari, causa/effetto, si può avere o un comportamento stabile oppure un comportamento costantemente instabile ma comunque sempre prevedibile.
- Se le relazioni sono non lineari si può avere contemporaneamente un comportamento stabile e uno instabile (imprevedibilità, disequilibrio, autorganizzazione, feed back positivi e negativi) all'interno dello stesso contesto.

*da Elena Olmedo, 2005*

# Metafore



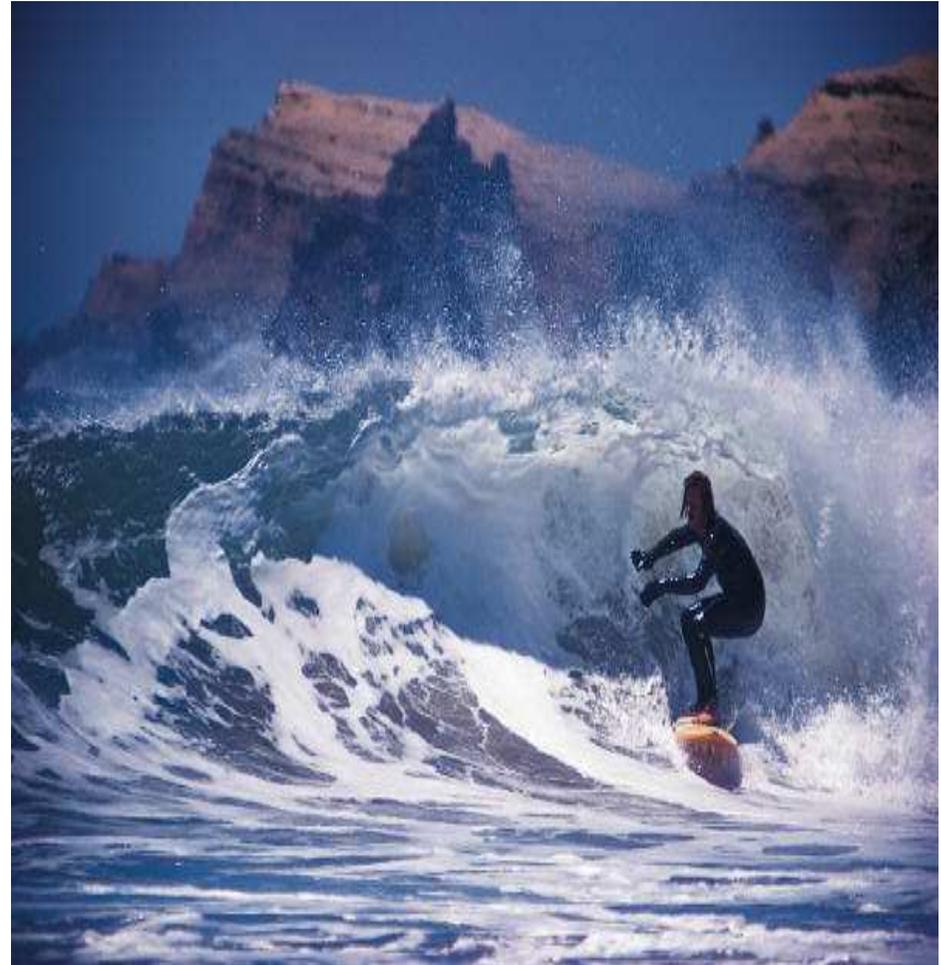
# Le organizzazioni sociosanitarie sono sistemi complessi?

... un insieme di agenti individuali,  
che hanno la libertà di agire in modi non  
sempre totalmente prevedibili  
e le cui azioni sono tra loro interconnesse così  
che le azioni di un agente cambiano il  
contesto per gli altri agenti.

*Paul E. Plsek 2001*

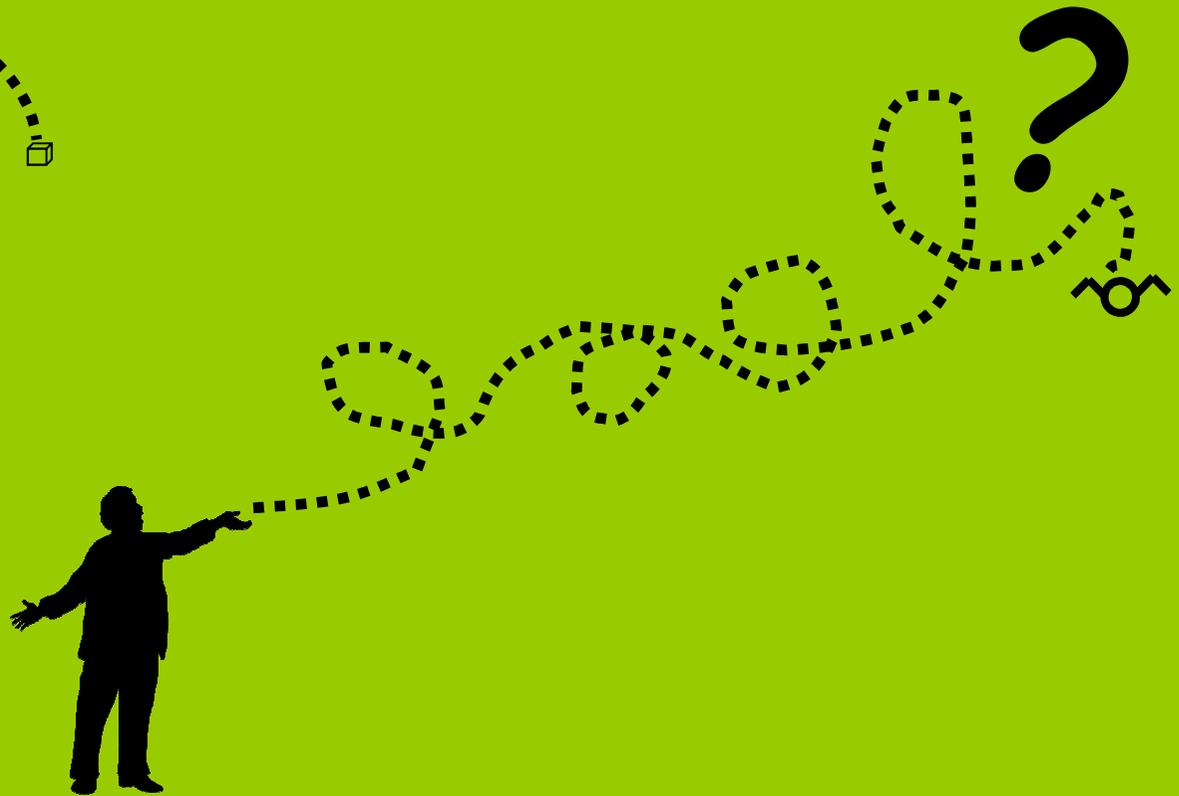
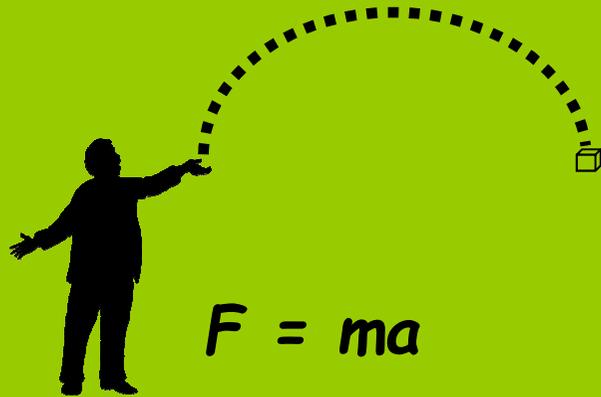
# COMPLESSITA'=IMPREVEDIBILITA'

- *Numerosi  
soggetti*
- *Numerose  
relazioni*
- *Fitta trama di  
connessioni*
- *Auto-  
Organizzazione*



# Lanciare una pietra o un uccellino?

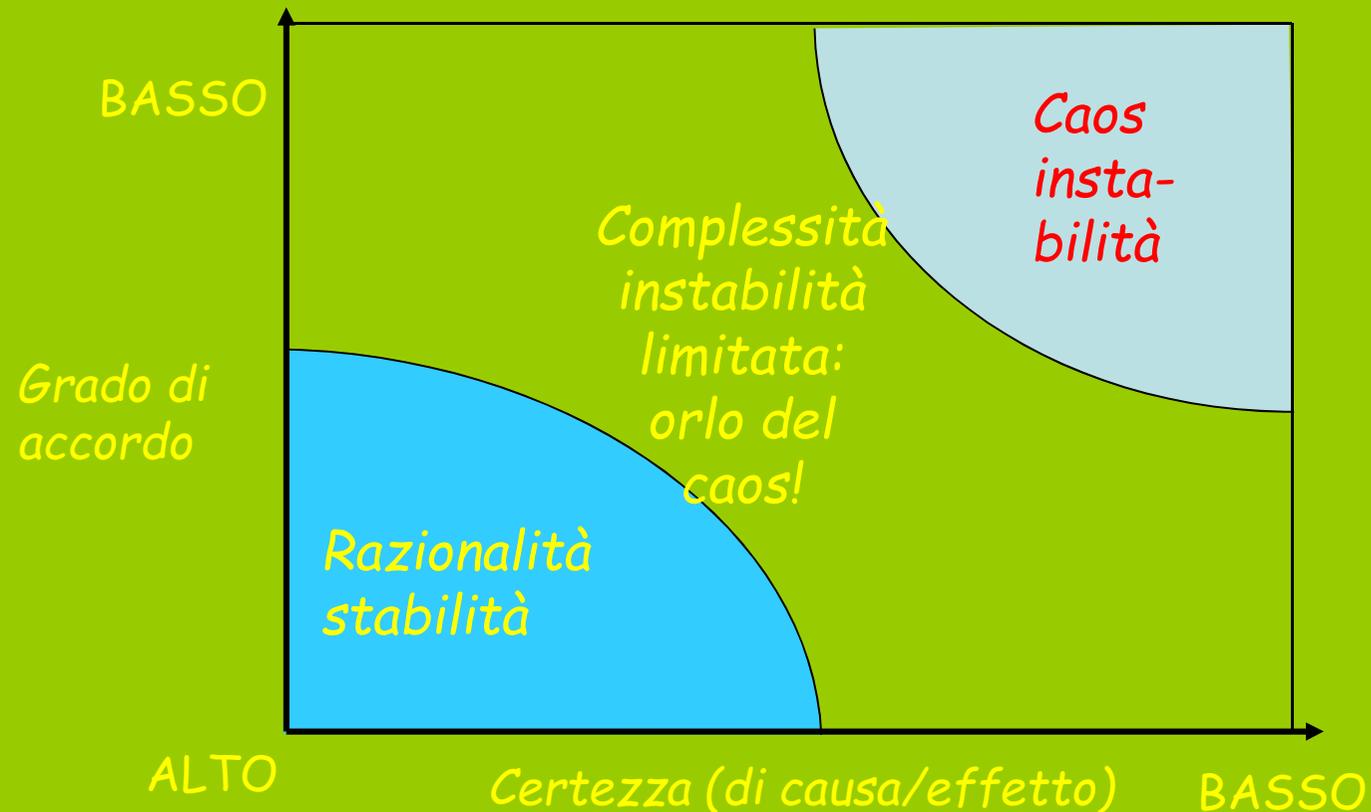
$$y = x^2 - b$$



Prendere decisioni in condizioni di certezza ed incertezza  
(Olson EE, Eoyang GH. Facilitating organization change)

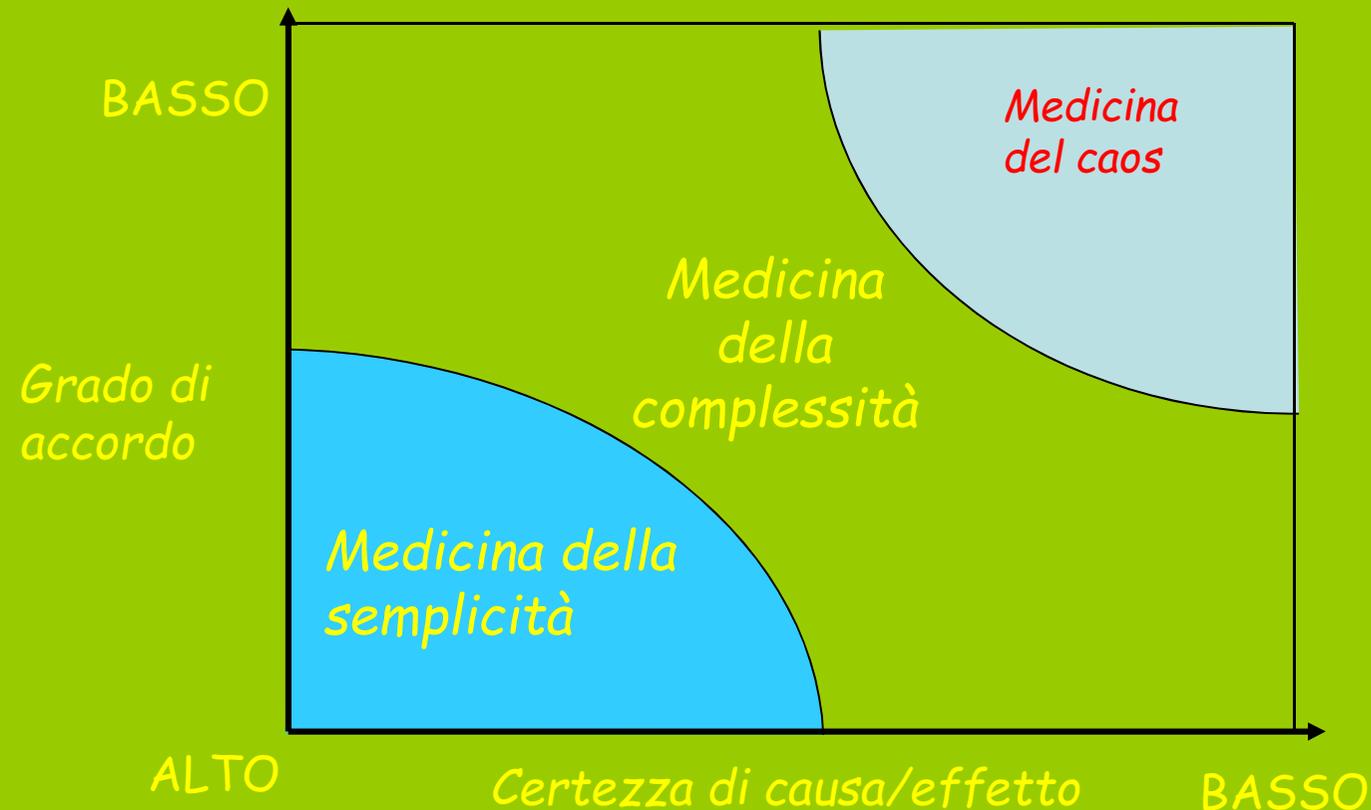


# I tre comportamenti possibili di un sistema



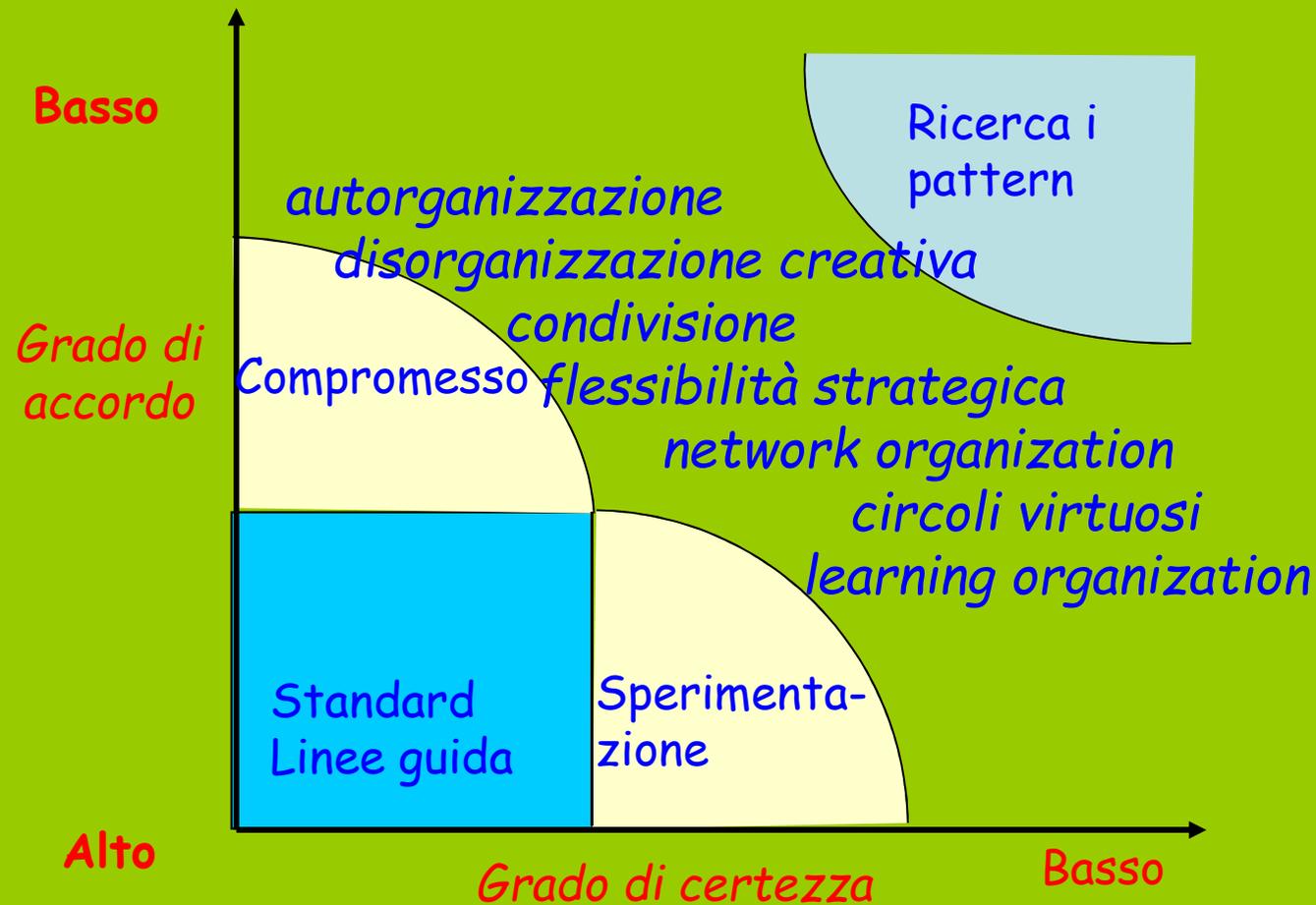
da Elena Olmedo, 2005

# La matrice accordo – certezza nella clinica



da Umberto Senin

# La matrice accordo – certezza nella governance



**Il dilemma nella complessità:  
il gap tra complessità interna ed esterna**

- *Dobbiamo costantemente aumentare le nostre capacità, cioè la complessità interna, per fronteggiare quella esterna oppure cercare di ridurre la complessità esterna ?*

... il dubbio ...



**ORGANIZZARE  
PRESTAZIONI?**

(essere provider di prodotti  
efficienti a costi controllati)

O? E?

**COSTRUIRE RELAZIONI?**

(promuovere il lavoro in rete tra  
i professionisti)

# La cassetta degli attrezzi

*Le reti  
professionali  
e  
gli strumenti  
della  
complessita'*



# Perché le cose hanno i contorni?

- Aspettate un giornata di pieno sole (Molti preferiscono dedicarsi a questa attività a partire dalla primavera).
- Controllate l'olio. È importante per evitare guasti.
- Non superate i limiti consigliati. Potreste provocare un'alterazione cromatica.
- Fate molta attenzione a non lasciare "zone scoperte".
- Fate in modo che non manchi l'acqua.

# Le città senza semafori

- In molte città si sta sperimentando con successo l'abolizione quasi totale dei semafori utilizzando le rotatorie e due semplici regole :
- **tieni la destra,**
- **non bloccare gli altri.**

# Simple rules: regole semplici

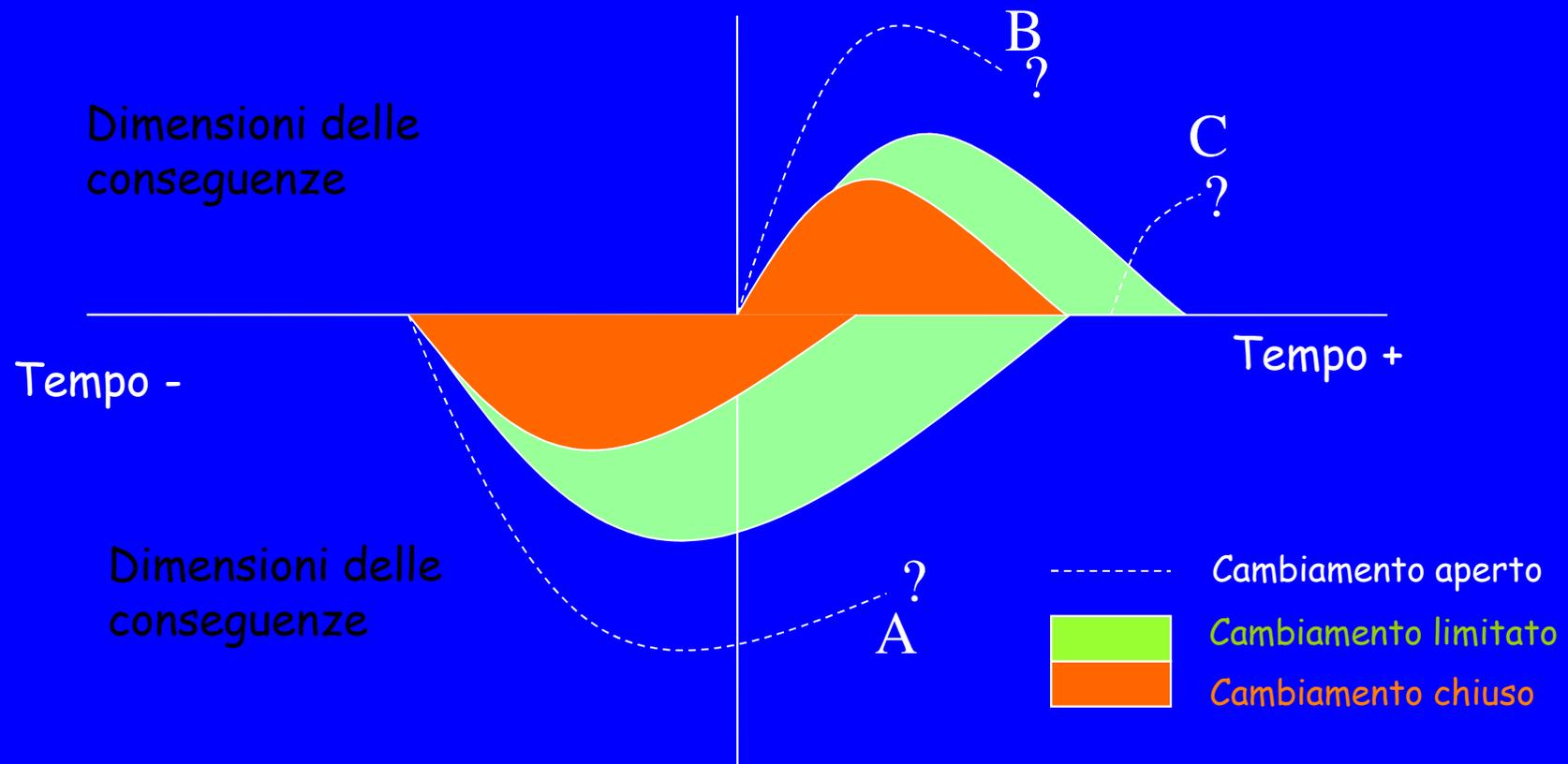
- Esiti molto complessi possono emergere da poche semplici regole.
- La mente ricorda più facilmente regole semplici.
- Non sempre siamo coscienti delle regole semplici che utilizziamo.
- I gruppi si possono consolidare attorno a poche regole semplici.

# L'agire nella dimensione tempo

- Nella realtà il nostro agire, quindi il presente, è inserito in un continuum dove esercitano la loro influenza un insieme di azioni passate.
- Il futuro sarà la risultante degli effetti che le azioni del presente produrranno interagendo con gli effetti delle azioni del passato.

# La dimensione tempo

Conseguenze delle azioni e degli eventi passati,  
presenti e futuri



da Ralph Stacey

# L'agire nella dimensione tempo

- Alcune azioni/eventi sono facilmente identificabili e controllabili.
- Altre invece non sono completamente prevedibili.
- Ci sono infine azioni nuove ed uniche, anche di portata insignificante (quindi non facilmente identificabili), rispetto alle quali l'impatto è imprevedibile.

# L'agire nella dimensione tempo

- Questa classificazione delle azioni/eventi vale per il futuro, ma anche per il passato.
- Esistono e sono in atto nella organizzazione in cui si opera effetti di azioni passate che possono appartenere ad una delle categorie analizzate prima.
- Una ulteriore variabile rispetto al tempo è la durata della permanenza dell'effetto delle azioni/eventi.
- Ogni azione/evento ha degli effetti ed il tempo oltre che i modi in cui questi si manifestano non possono essere valutati completamente.

# Reti professionali: il potere delle connessioni

*L'analisi  
organizzativa dei  
sistemi complessi  
richiede anche  
una analisi delle  
relazioni tra le  
parti.*



# L'INDIVIDUO RELAZIONALE

*"La relazione  
precede, viene  
prima  
dell'individuo...  
anche quando  
pretendiamo che  
non ci sia"  
(G. Bateson)*



# SERVIZI RELAZIONALI?

- Un insieme di prestazioni che, allo stesso tempo, necessitano delle relazioni per realizzarsi, e realizzandosi fanno emergere ulteriori relazioni

*(Fabio Folgheraiter,  
Lavoro Sociale)*



# I SERVIZI RELAZIONALI

- Impersonali (la relazione serve a ...)
- Strumentali (la relazione serve per ...)
- Intrinseci (la relazione è il servizio in se)
- Generativi (la relazione produce beni comuni)
- Meta-relazionali (la relazione è generativa)
- Organizzazioni aperte (la relazione è supportata)
- Politico-sistemici (la relazione è parte della strategia di governance del sistema)

# Il potere di curare, il potere di avere il problema!

*L'assistenza o la terapia sono sempre meno un prodotto erogabile tendono invece a diventare un "bene comune costruito interattivamente" per la maggiore capacità di "azione libera" dell'utenza e la minore differenza di potere tra chi eroga e chi riceve assistenza (trasformazione ruolo cittadino/utente, comunità più informata, importanza maggiore degli stakeholder).*

**Il dilemma nella complessità:  
il gap tra complessità interna ed esterna**

- *Dobbiamo costantemente aumentare le nostre capacità, cioè la complessità interna, per fronteggiare quella esterna oppure cercare di ridurre la complessità esterna ?*

## Il dilemma della complessità: i sistemi sociali sono macchine «non banali»

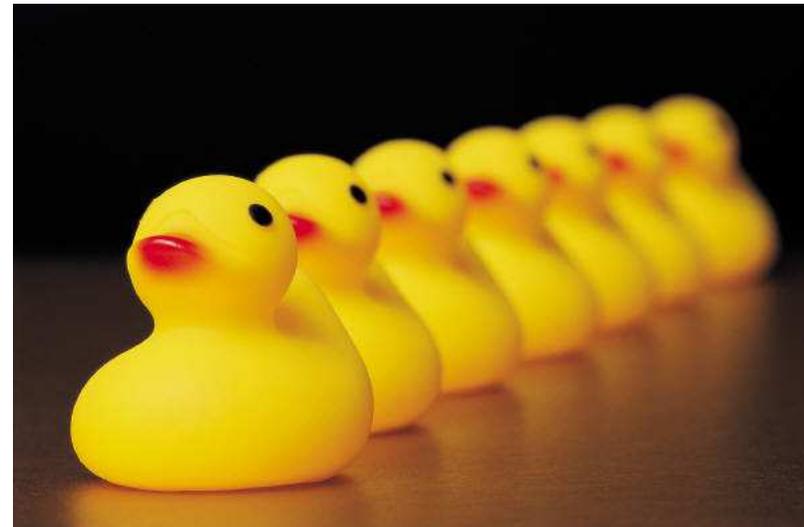
- Le trasformazioni sociali in corso determinano la richiesta di una diversa modalità e tipologia dell'assistenza (complessità esterna).
- Le professionalità che oggi si intersecano nel "care" sono molte, bisognerebbe **connetterle tra loro** in una azione comune, (complessità interna).
- Il superamento del gap tra complessità interna ed esterna dipende solo dai professionisti?

## LAVORO DI INTEGRAZIONE, LAVORO DI RETE

- Integrare non significa che tutti fanno tutto;
- Integrare significa valorizzare le differenze, le reciproche professionalità e attitudini personali;
- Integrare significa creare attraverso il dialogo relazioni generative.

# RETI COME RELAZIONI GENERATIVE

Una serie di soggetti o interventi che, messi insieme ed in interazione tra loro, consentono risultati diversamente impossibili da raggiungere da parte di un solo soggetto o intervento.





## Azione comune - azione collettiva

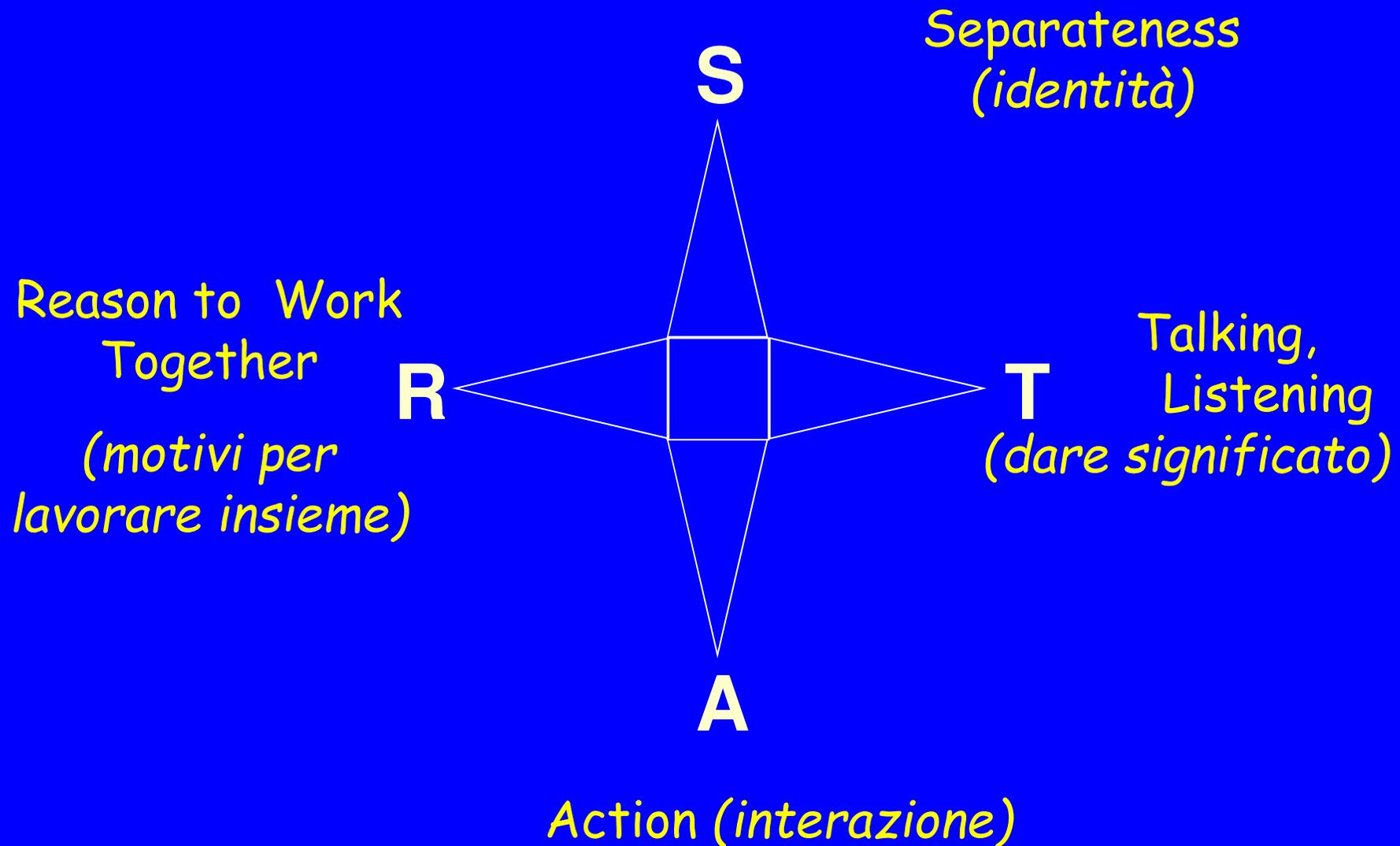
- un'azione comune è caratterizzata dal fatto che tutti quelli che vi prendono parte sono consapevoli di ciò che fanno, conservano la titolarità e la responsabilità di ciò che compiono, unificano gli sforzi per conseguire uno stesso obiettivo.
- un'effettiva capacità dei soggetti di esprimere pienamente la propria identità, di mettere in campo le risorse che li caratterizzano, di dare significato al fatto di fare interagire organizzazioni diverse.

# Reti e complessità

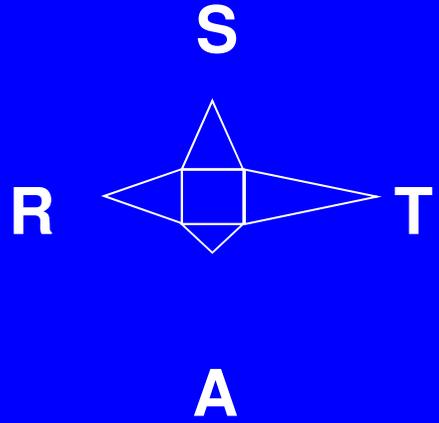
Nel costruire una rete è importante non limitare l'attenzione alle relazioni tra singoli professionisti. Fermandosi a questo livello di analisi si rischia di non cogliere gli elementi di tensione e competizione esistenti tra le organizzazioni, finendo per non introdurre adeguati strumenti di coordinamento.



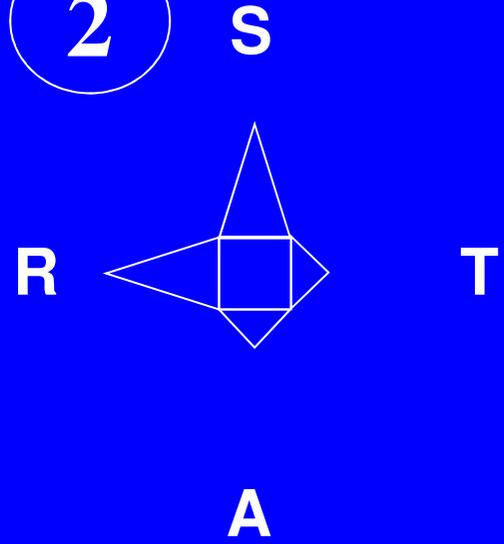
# Rete, azione comune e diagramma STAR



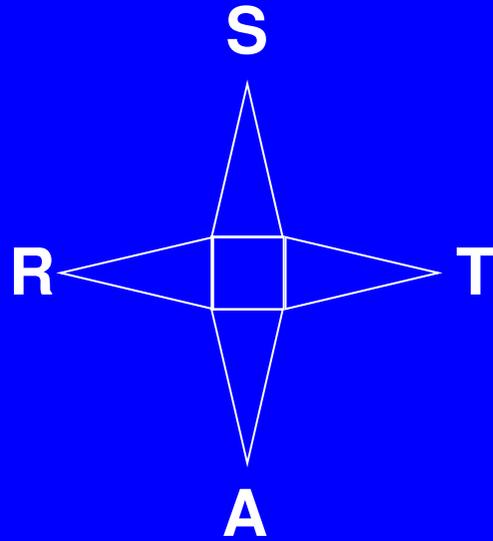
1



2



3



# Esaltare le differenze

*Dove non c'è differenza c'è solo  
indifferenza! (G.P. Quaglino)*

## OSPEDALE:

- guarisce
- cura la malattia
- considera il paziente
- curing (modello positivistico)

## DISTRETTO:

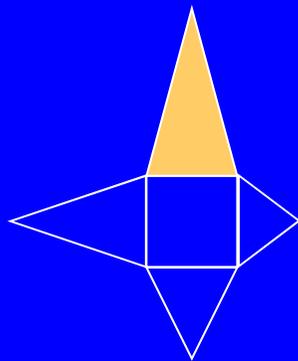
- accompagna
- si prende cura della persona
- considera la persona nel suo contesto familiare e ambientale
- caring (modello relazionale)

# Le relazioni "generative" STAR: la separatezza

T1

S

R



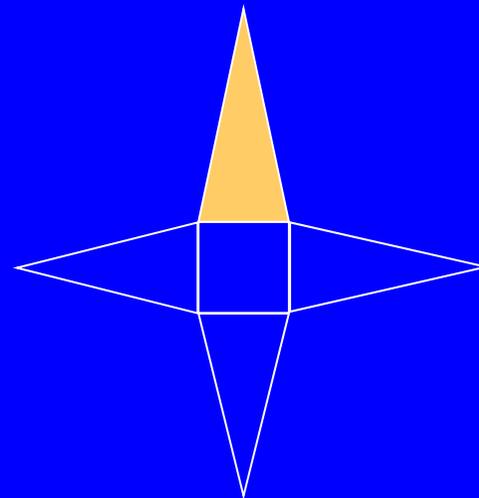
A

T2

S

T

R



T

A

## Regole semplici per la governance delle reti sociosanitarie.

- La rete è pensata e costruita con chiarezza.
- La rete ha un significato.
- Ci sono gli obiettivi e le procedure interne di governo.

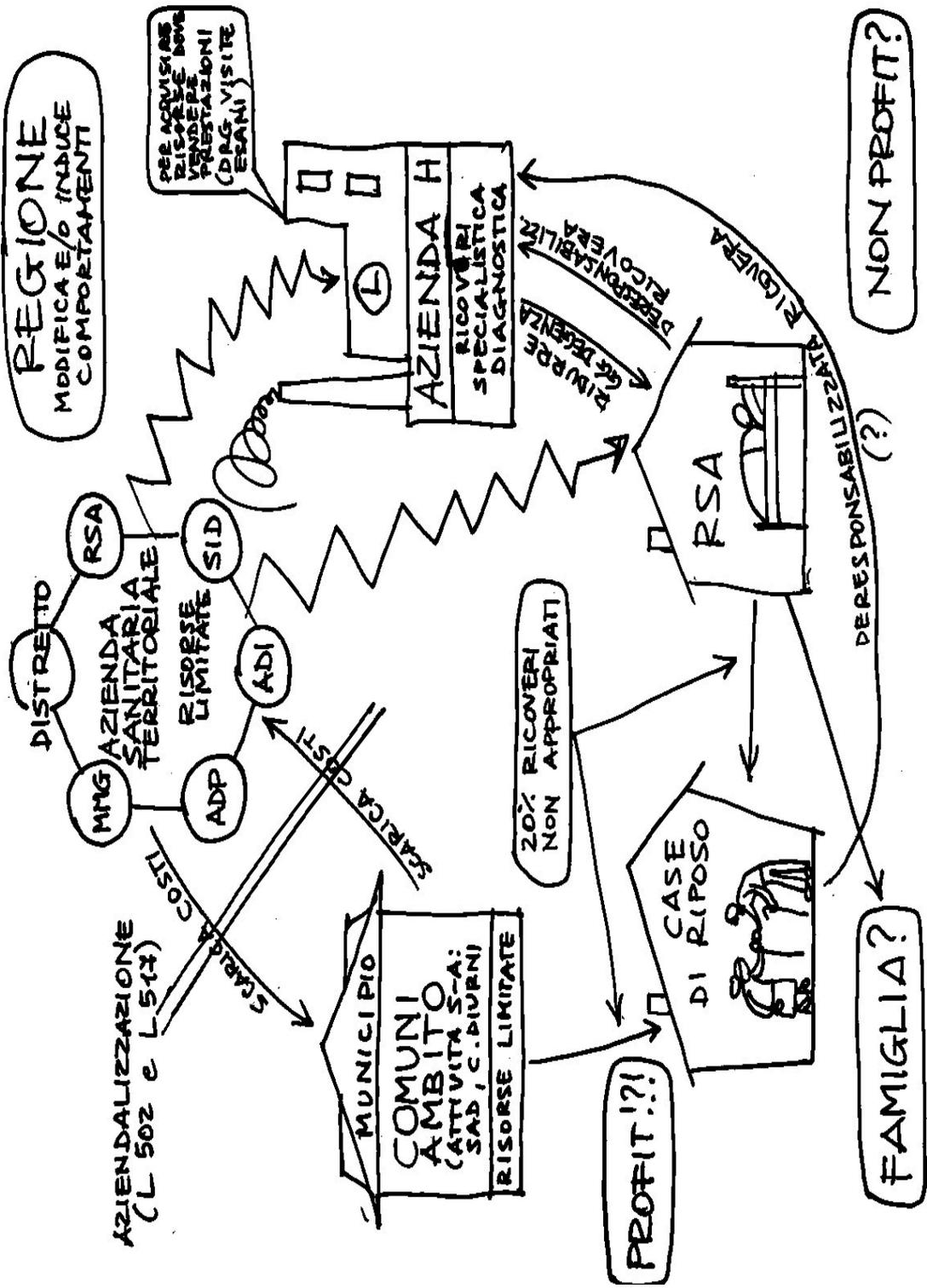
*Queste tre regole semplici rappresentano un passaggio essenziale per poter costruire una condivisione interna.*

UNA STORIA ...

... C'ERA UNA VOLTA:  
UN DISTRETTO E LE CURE  
DOMICILIARI.

## ... lo status quo

Il Distretto di Udine aveva abbozzato un primo tentativo di promuovere le cure domiciliari, ma con scarsi risultati: per la poca visibilità del Distretto stesso, per l'insufficienza numerica del personale infermieristico, che non riusciva a garantire la continuità assistenziale durante tutta la settimana, la collaborazione tra MMG e ospedale era difficoltosa ...



LA RETE DEI SERVIZI:  
 DALLE STRATEGIE COMPETITIVE  
 ALLA COMPETIZIONE COLLABORATIVA.

# TERRITORIO

# OSPEDALE

Area delle cure primarie

SISTEMA DELLE CURE DOMICILIARI

SISTEMA DELLA RESIDENZIALITA'

SISTEMA DELLA DEGENZIALITA' ESTENSIVA (LOW CARE)

SISTEMA DELLA DEGENZIALITA' INTENSIVA (HIGH CARE)

Complessità

BASSA MEDICALIZZAZIONE  
INTEGRAZIONE SOCIO-SANITARIA

- Problema acuto a piccolo rischio
- Problema cronico stabile
- Prevenzione

MEDIA MEDICALIZZAZIONE

- Problema cronico instabile o riacutizzato
- Riabilitazione e recupero funzionale
- Lungoassistenza post acuti
- Fragilità sociale

ALTA MEDICALIZZAZIONE

- Problema acuto a grande rischio
- Problema di rilevante complessità diagnostico-terapeutica

Assorbimento di risorse

# Problemi

- La cultura ospedalocentrica.
- La separazione tra servizi sanitario e sociale.
- L'accesso ai servizi sociali Vs l'accesso ai servizi sanitari.
- La frammentazione delle responsabilità organizzative.
- La frammentazione delle risorse.

# Criticità

- L'uso dell'ospedale anche per la lungassistenza.
- L'assenza di una storia di cure domiciliari.
- La separatezza tra Ospedale e territorio (MMG e Distretto).

## Le regole semplici del distretto di Udine

1. L'ospedale è la prima scelta della popolazione di fronte ad un bisogno percepito come sanitario.
2. Il mmg non riesce ancora a cooperare con gli altri professionisti .
3. I medici ospedalieri non considerano un loro compito il farsi carico della dimissione.

## L'imprevedibilità ...

La Regione FVG emana una legge a favore della popolazione anziana, fortemente appoggiata dai sindacati di categoria, con cui prevede e promuove una serie di servizi socio-sanitari integrati, tra i quali l'assistenza domiciliare integrata.

... per questo motivo ...

Grazie all'emanazione della suddetta norma l'ASL individua nel Distretto di Udine una possibile area di sperimentazione di cure domiciliari ed elabora un progetto che prevede l'attuazione di un servizio ADI, 24 h, 365 giorni l'anno. La fattibilità in tempi brevi sarebbe possibile attraverso una partnership con un erogatore ADI privato ed una stretta collaborazione con l'ospedale ed i servizi sociali comunali.

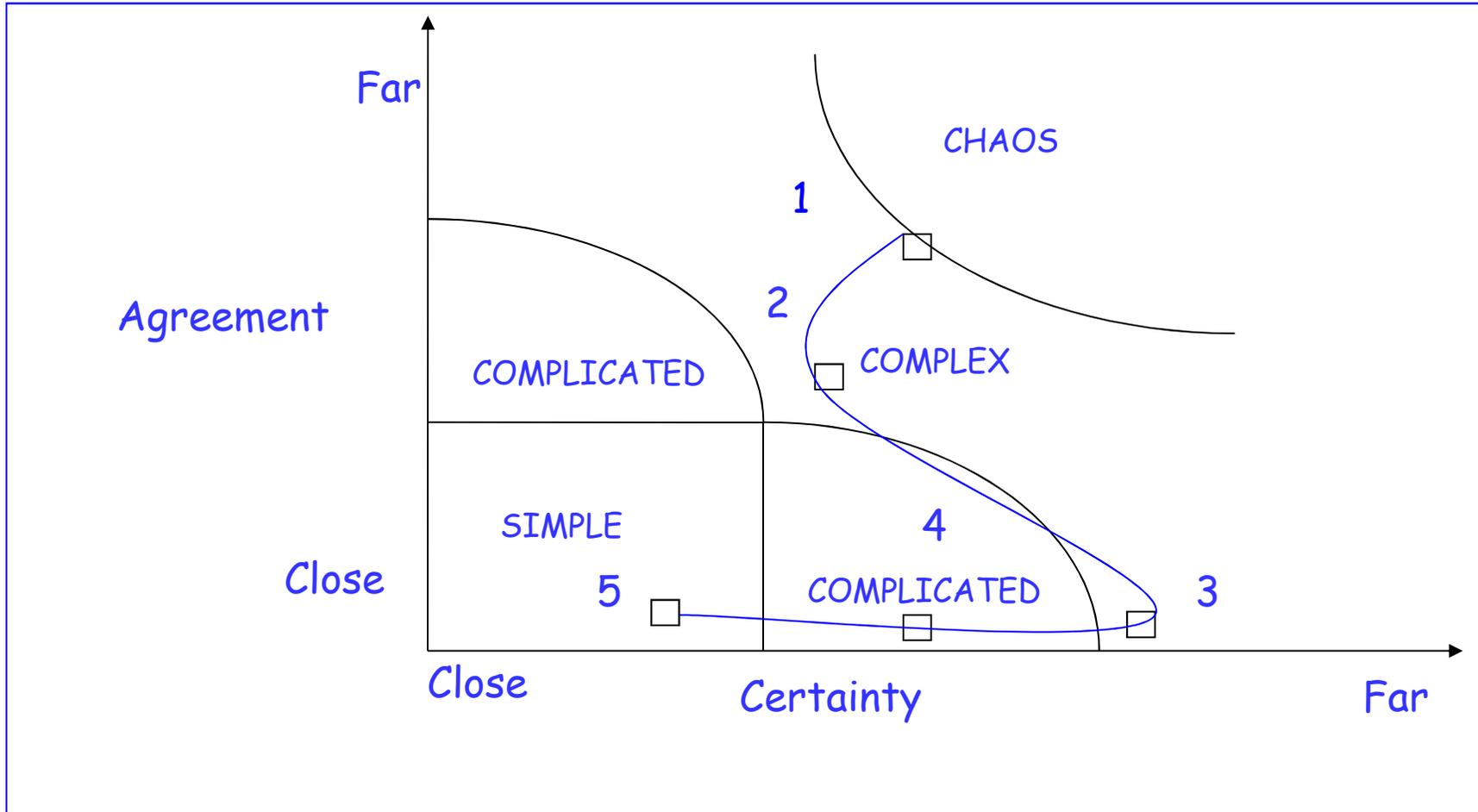
... ovvero quando l'imprevedibilità  
aiuta!!

- La politica vuole sperimentare e ci sono finanziamenti aggiuntivi
- Le direzioni locali della sanità e del sociale colgono l'opportunità e sostengono la sperimentazione
- Il personale si coinvolge
- I MMG pure

... MA ...

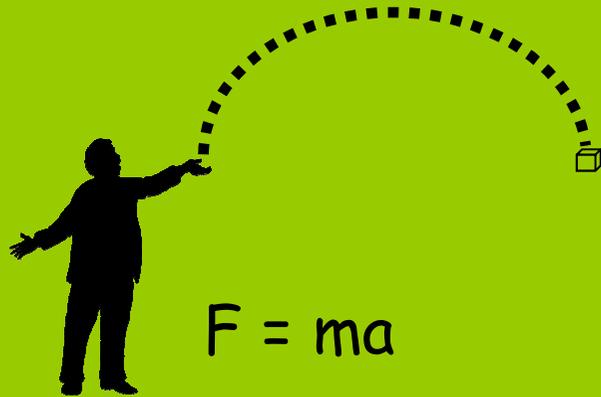
Il progetto incontra un primo momento di incertezza dovuto alla paura del coinvolgimento di un partner privato, ma alla fine grazie ad un dibattito aperto a più livelli con gli stakeholders, gli amministratori locali ed i professionisti coinvolti, si raggiunge un accordo e si avvia la sperimentazione ...

# La matrice di Stacey

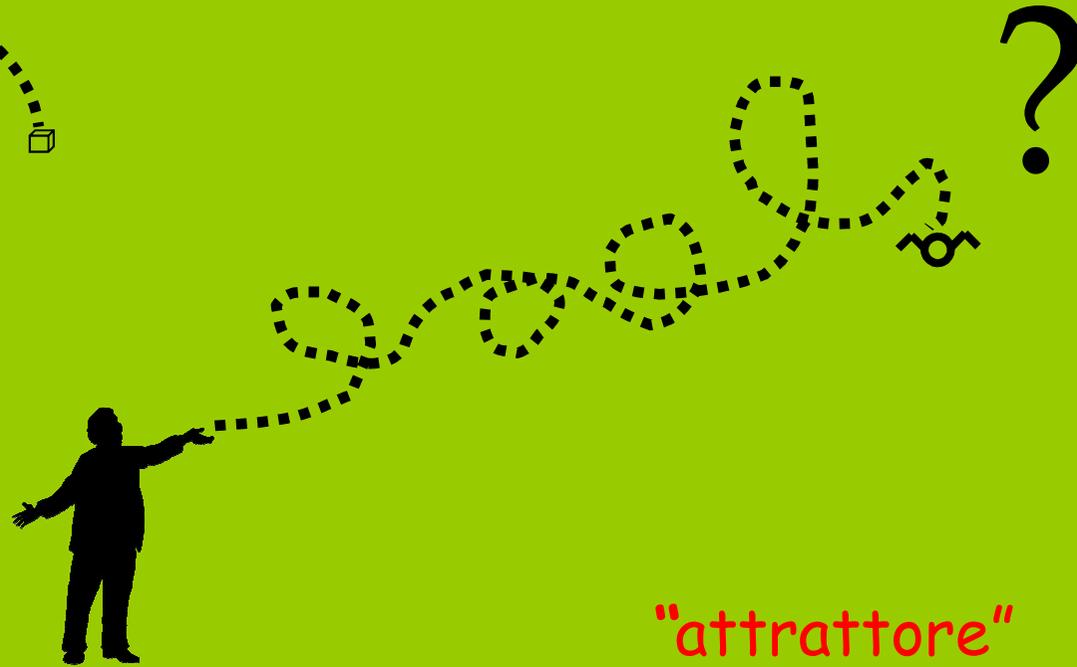


# Lanciare una pietra o un uccellino?

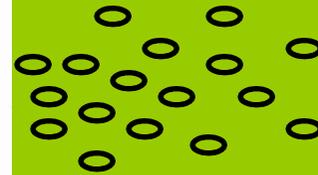
$$y = x^2 - b$$



$$F = ma$$



"attrattore"



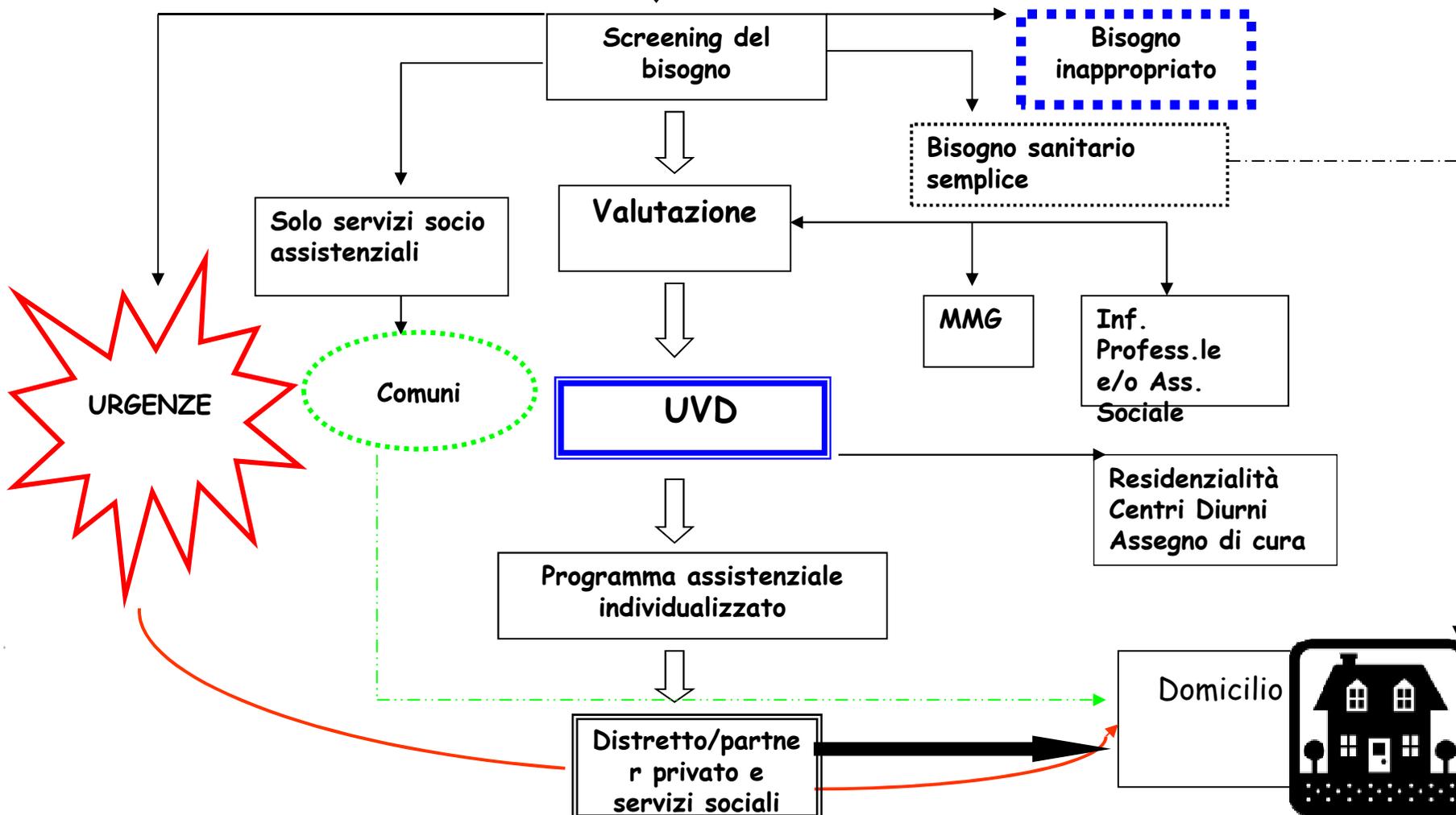
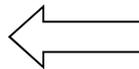
Familiari, MMG, servizi  
Sociali, ecc.



Punto unico



Ospedale



*... la passione di farlo!*

*... per scrivere un romanzo bisogna essere capaci di assumersi una mezza dozzina di conflitti e sentimenti contraddittori e opinioni con lo stesso grado di convinzione, veemenza ed empatia (A. Oz, 2004)*



**GRAZIE!!!**



# Riconoscere la complessità per fronteggiarla



Ralph Stacey- complexity and creativity in organizations

1. Individuare ed esaminare i problemi (contesto, regole semplici)
2. Riunire le persone per individuare gli interventi (condivisione, accordo)
3. Modificare la struttura (nuove regole semplici, gestione lineare/complessa)
4. Cambiare i processi di lavoro (flessibilità, creatività, autorganizzazione)
5. Controllare il sistema (certezza)

# Fronteggiare la complessità.

- Osservare i sistemi con le lenti della complessità (definire il contesto, la sua storia e collocarsi nella giusta dimensione tempo).
- Individuare le regole semplici che stanno funzionando in quel contesto e pensare che risultati complessi si possono ottenere anche con approcci approssimati evitando le specificazioni minime e utilizzando pochi principi base.
- Usare la matrice di Stacey per capire quale approccio adottare (lineare, sperimentale, creativo, ecc.).

# Fronteggiare la complessità.

- Imparare a modulare gli SCA attraverso un giusto utilizzo dei flussi informativi, delle differenze di potere, della diversità, delle relazioni interne, della voglia di fare, piuttosto che forzare da subito la macchina a lavorare (... la storia!).
- Su questa base di conoscenze costruire i giusti attrattori (storytelling).
- Individuare le relazioni generative esistenti o possibili.
- Avviare diverse sperimentazioni, e poi selezionare quelle più significative (try and learn ... spesso non esiste la via migliore!).

# Fronteggiare la complessità.

- Ascoltare l'ambiente informale (non basarsi solo sugli assetti ed aspetti formali).
- Far crescere il sistema attraverso singoli pezzi (chunking).
- Identificare ed usare un mix tra competizione e cooperazione sfruttando gli attrattori ed i flussi naturali.
- Utilizzare prima il “grandangolo” e poi lo zoom!

ma avere anche ...