



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

Dr. Giuseppe Noto

Direttore Sanitario ASL CN 1

Componente Commiss. Naz. ECM

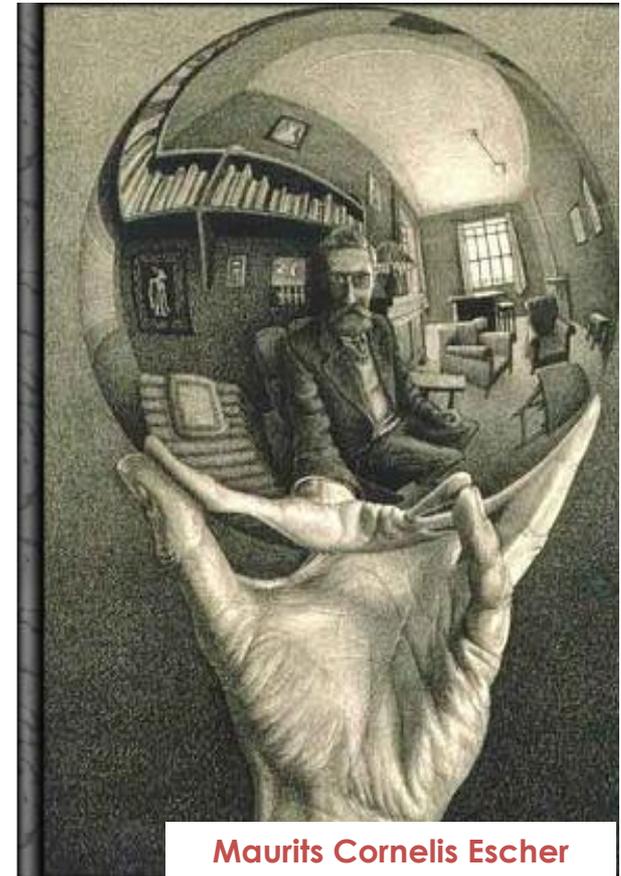
«CURARE I SISTEMI CHE CURANO:

il DOSSIER FORMATIVO

come strumento di

APPRENDIMENTO DI SISTEMA

e di INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA»...



Maurits Cornelis Escher

FORUM NAZIONALE ECM – «LA FORMAZIONE CONTINUA NEL SETTORE SALUTE»

Roma, 11 dicembre 2018



Ovvero:

(**sottotitolo...**)

«PERCHE' LE DIREZIONI
STRATEGICHE DOVREBBERO
OCCUPARSI PRIORITARIAMENTE
DI **STRATEGIA INNOVATIVA DEL
SISTEMA ORGANIZZATIVO**
ED UTILIZZARE IL **DOSSIER
FORMATIVO** COME STRUMENTO
FONDAMENTALE DI TALE
STRATEGIA...»

NEGLI ULTIMI ANNI UNA SERIE DI **PROBLEMI «SOCIO-CULTURAL-ORGANIZZATIVI»**
SI SONO ACUITI IN SENO AL SSN ED ALLE AZIENDE SANITARIE PER ...



GIANO (Ianus)

... **SPICCATA TENDENZA VERSO GLI IPERTECNICISMI (PROFESSIONALI E GESTIONALI):**
AMPLIFICAZIONE DELL'AUTOREFERENZIALITA' (E INDEBOLIMENTO DELLA VISIONE SISTEMICA)

... **ESASPERAZIONE DELLA DISTANZA TRA I MONDI «MANAGERIALE» E «PROFESSIONALE»:**
RISULTATI «PARZIALI» E INDEBOLIMENTO DELLA «FORZA STRATEGICA DI TUTTO IL SISTEMA»

... **FORTE TENDENZA ALL'ECESSIVO CARICO AMMINISTRATIVO SENZA UN CONTESTUALE IMPEGNO**
DEL SSN NEI PROCESSI DI (RI-)QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE VERSO I RISULTATI

... **IN GENERALE VI E' STATA UNA SCARSA CURA DEL CON-TEXTUS ORGANIZZATIVO,**
DELLA GENERAZIONE DI «CONOSCENZA UTILE ALL'INNOVAZIONE» E DELLA CONDIVISIONE DI
«SENSO», LEVE FONDAMENTALI DI QUALITA' DELLA VITA PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVA.

IL «VERO» PROBLEMA DEL SSN...



LA
«SEPARAZIONE»...

LA
«DI-VISIONE»:
“Dis” dal latino: separazione
“Dus” dal greco: negazione

QUESTE SONO LE CAUSE DELLE PROGRESSIVE TENDENZE DISSOCIATIVE
CHE POSSONO GENERARE **COMPORAMENTI PATOLOGICI («SOCIOPATICI»)**

QUALE SAREBBE LA VISIONE DEL MONDO DI UNA PERSONA CHE FOSSE IN GRADO DI ACCETTARE PIENAMENTE IL FATTO CHE LA REALTÀ È UNA SUA PROPRIA COSTRUZIONE?

Paul Watzlawick 1981



La pluralità dei mondi secondo Leonhard Euler

L'INDEBOLIMENTO DELLA «VISIONE DI SISTEMA»

SPINGE ALL'ESASPERARSI DELLE VISIONI E DEI COMPORTAMENTI AUTOREFERENZIALI

GENERANDO SEMPLIFICAZIONI, CONFLITTI,

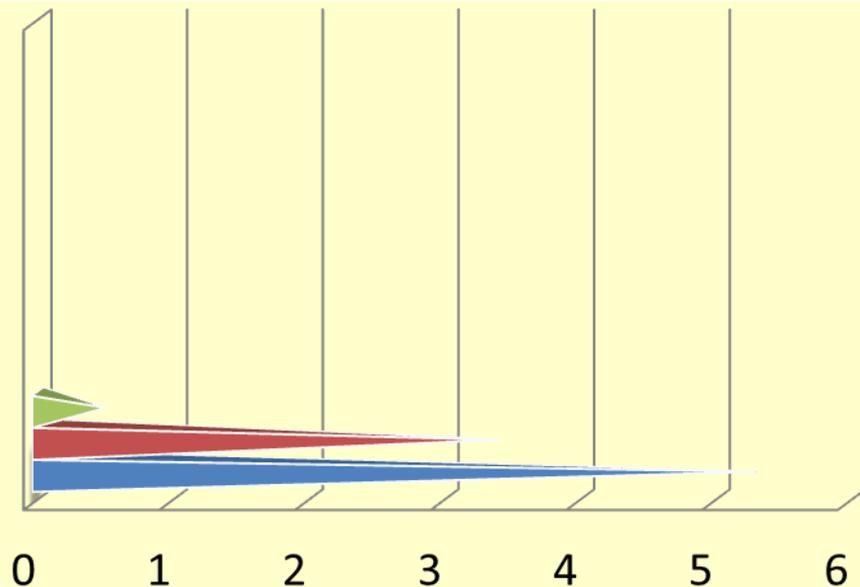
FINO A POSSIBILI «PATOLOGIE MENTALI» DELL'ORGANIZZAZIONE.

DAI DUALISMI.....VERSO LE DISSOCIAZIONI



GIANO (Janus)

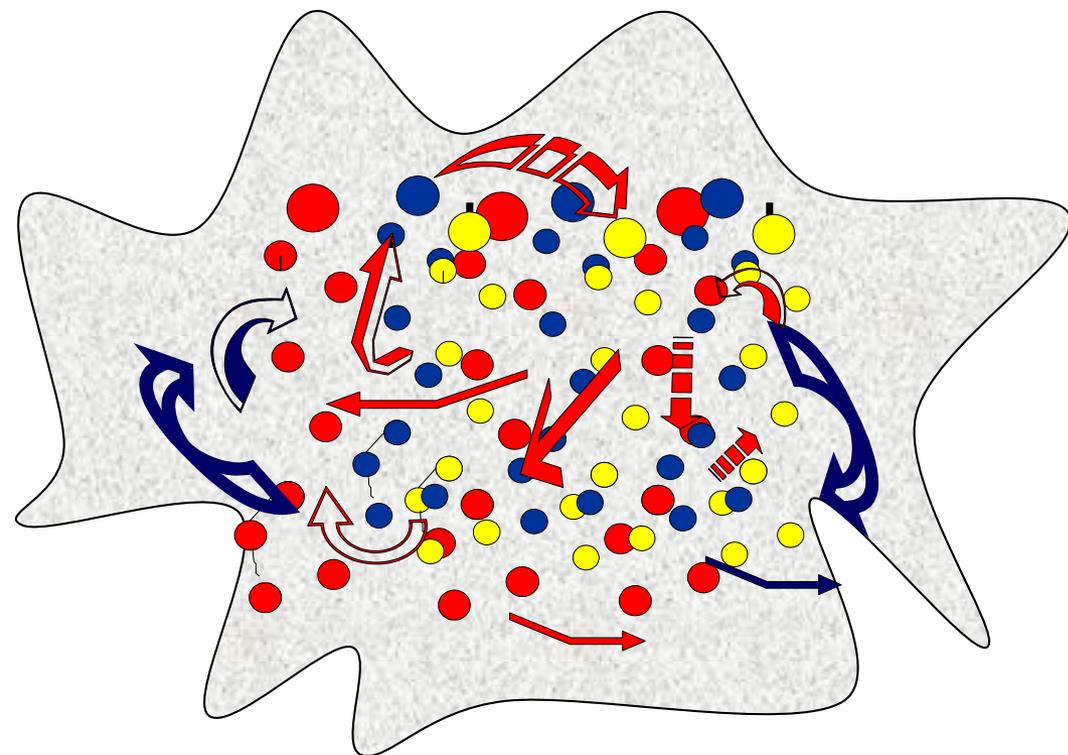
GRADAZIONE DEL PROBLEMA



■ Azienda 3 ■ Azienda 2 ■ Azienda 1

**INNANZITUTTO BISOGNA SAPER VEDERE
E RICONOSCERE IL PROBLEMA DELLA
«SALUTE DEL SISTEMA»...
E POI BISOGNA PRENDERLO IN CARICO
SENZA PENSARE DI RISOLVERLO
«CON LO STESSO LIVELLO DI CONOSCENZA
CHE LO HA CREATO» (A. Einstein):
CI VOGLIONO NUOVI OCCHI...
E NUOVE PROSPETTIVE!!!**

IL DUALISMO (dissociazione) «COMPLESSITA'-PARZIALITA'» (sistema/parte)... E L'AMEBA ORGANIZZATIVA...

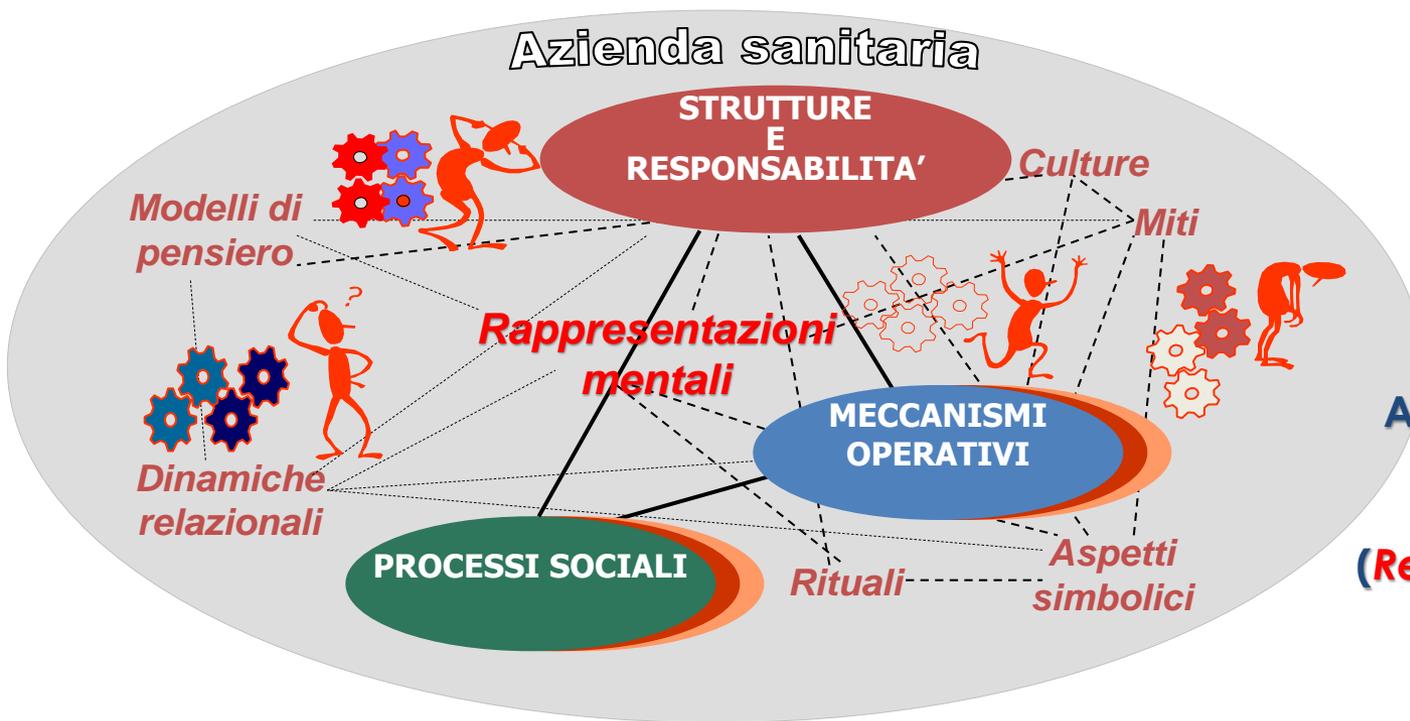


QUALI SOLUZIONI?
TECNICHE? MANAGERIALI?
.....?

**«CHI HA UN MARTELLO IN
MANO VEDE CHIODI
DAPPERTUTTO»**

SONO NECESSARI UNA VISION ED UN TESSUTO CULTURALE CHE CONNETTANO
(«PATTERN WHICH CONNECTS» G. Bateson) NONCHE' «PRASSI DI SISTEMA»
IN GRADO DI CONTRASTARE LE «TENDENZE DISSOCIATIVE» DOVUTE
ALL'AUTOREFERENZIALITA' PATOLOGICA

IL DUALISMO (dissociazione) «VARIABILI HARD (macrostruttura, mecc. operativi, ...) e VARIABILI SOFT (cultura, rituali, rappresentazioni mentali, ...)»:
LE REFLUENZE SUL CONTESTO E SUI COMPORTAMENTI ORG.VI...



**LE REGOLE,
 IL SENSO,
 LA MOTIVAZIONE,
 LA CONDIVISIONE,
 LE COERENZE ...
 IL VERO COLLANTE,
 ANCORCHE' INVISIBILE,
 DEI SISTEMI
 ORGANIZZATIVI
 (Reticolazione d'impresa)**

**TENDENZA VERSO
 L'IPERTECNICISMO**
 (che fa perdere la visione di sistema
 ed accresce l'autoreferenzialità) ...

**... E SCARSA CURA DEL
 CON-TEXTUS ORGANIZZATIVO**
 (variabili strutturate + non strutturate),
 DELLA GENERAZIONE E CONDIVISIONE
 DEI VALORI
 E DEL SENSO (SENSE-MAKING)

IL PEGGIORE **DUALISMO** (dissociazione): «**SAPERE/RESPONSABILITA' TECNICO PROFESSIONALE** versus **SAPERE/RESPONSABILITA' GESTIONALE**»

¿Quién estructura la relación?

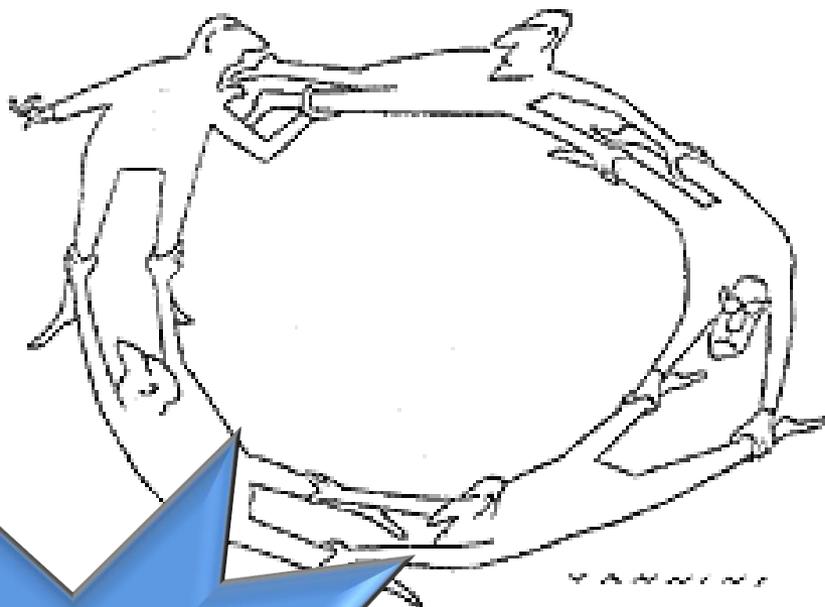


(QUINO. Bien gracias, y usted?. Lumen)

IL DUALISMO (dissociazione) «GRUPPO-INDIVIDUALITA'» (personale/collettivo)

(ADESIONE SOLO FORMALE ALL'INTEGRAZIONE: SOLILOQUIO COLLETTIVO)

UNITARIETA' E INTEGRAZIONE GENERANO PAURA...DI INDEBOLIMENTO DELLA PROPRIA PROFESSIONALITA' E DI ANNULLAMENTO DELLA PROPRIA VISIBILITA' NEL CONTESTO



E TANTI ALTRI
POSSIBILI DUALISMI-
DISSOCIAZIONI...

DARE RISALTO AI
SINGOLI CONTRIBUTI E
VALORE A CHI PRODUCE
VALORE:

SONO NECESSARI
STRUMENTI CHE
ESALTINO I RISULTATI
COMUNI DANDO
CONTESTUALMENTE
EVIDENZA AGLI APPORTI
INDIVIDUALI ED AI
RISULTATI DEI SINGOLI

**QUALI POSSIBILI LEVE
RISOLUTIVE?**

**QUALI EFFETTIVE POTENZIALITA'
DELLA LEVA
«APPRENDIMENTO»...**

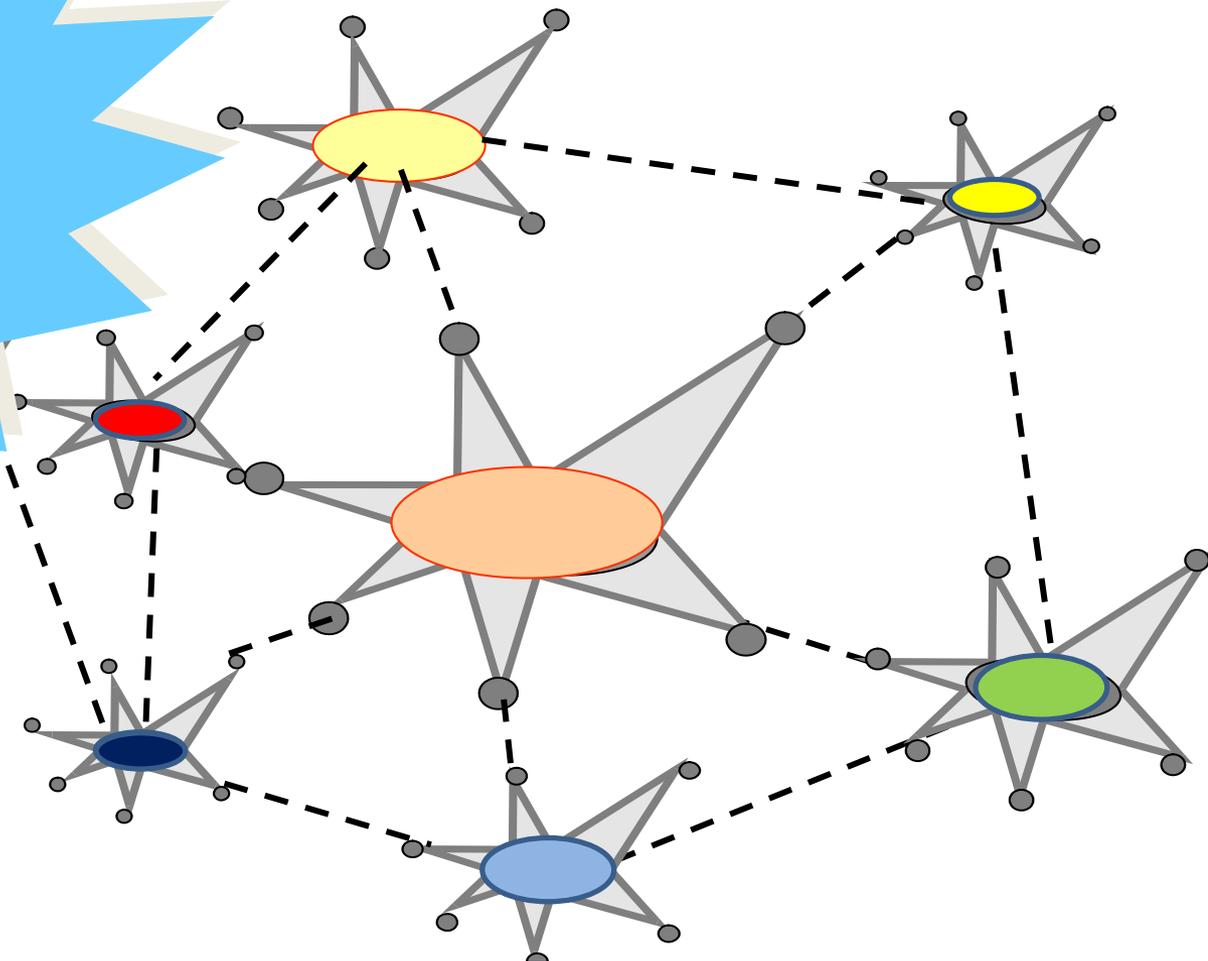
(concetto ben più ampio di
«**FORMAZIONE**»)

**... NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI
COMPLESSI?**



IL DOSSIER DI GRUPPO PUO' RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI «CREARE SISTEMA», DI «INTEGRARE CULTURE E PRASSI», DI «SVILUPPARE COMPETENZE E APPREDIMENTO DI SISTEMA» (SVILUPPO ORGANIZZATIVO E NON SOLO PRODUZIONE)...

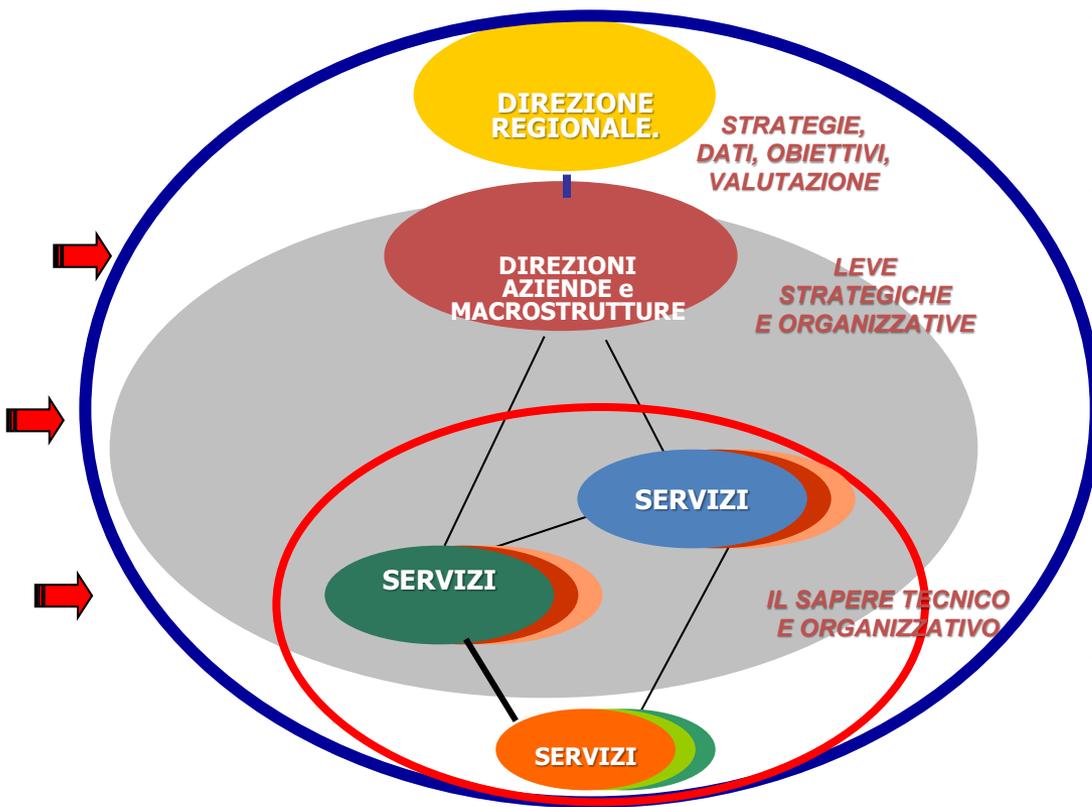
**INNANZITUTTO,
ATTIVARE PROCESSI DI
PARTECIPAZIONE
E DI EMPOWERMENT
ATTRAVERSO
«COMUNITA' DI PRATICA»
(E. Wenger)**



... MA AD ALCUNE CONDIZIONI...

John P. Kotter's eight stages (CHANGE M.MENT)

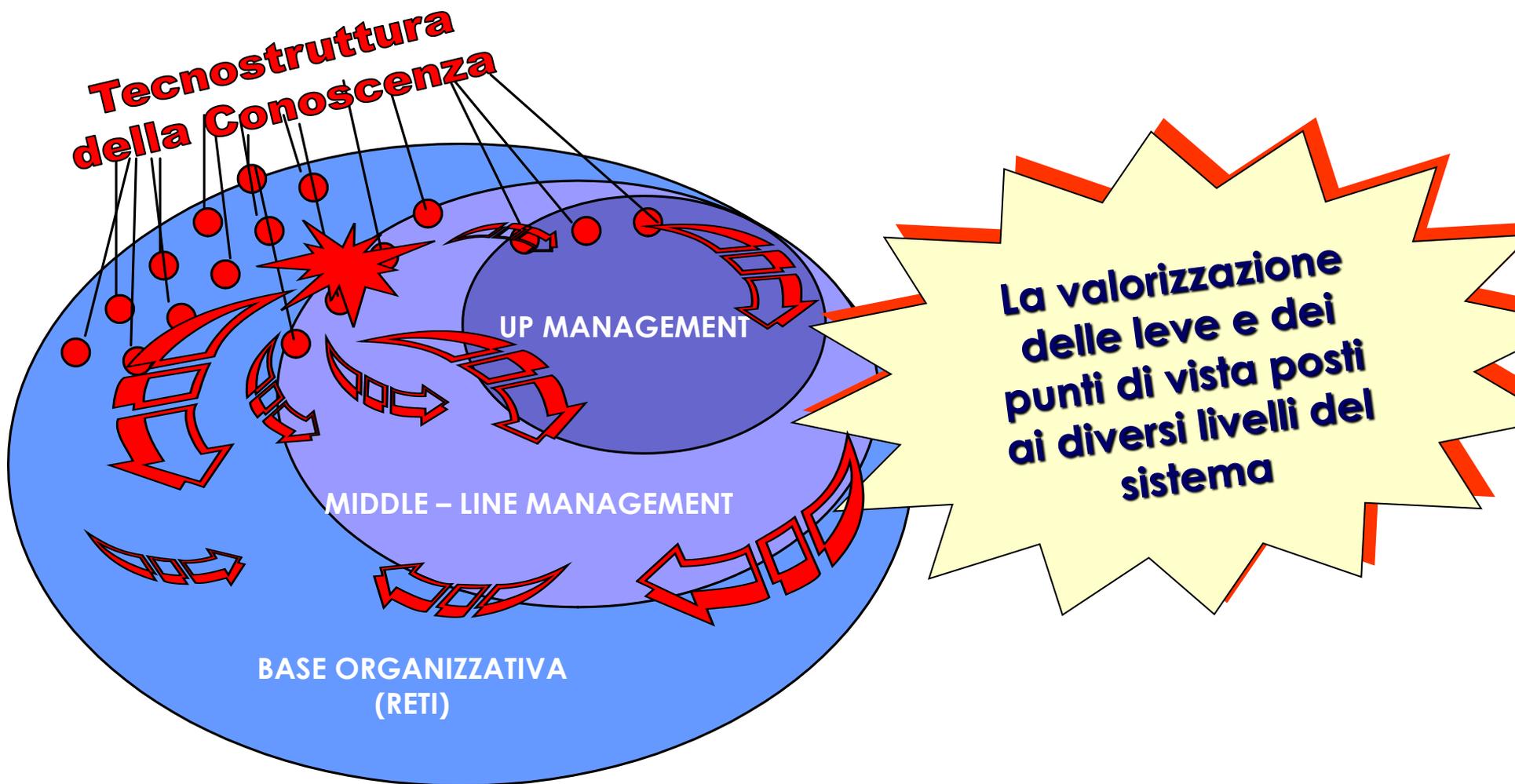
G
O
V
E
R
N
A
N
C
E



- Sviluppare un senso di **urgenza**
- Costruire il **team** che guiderà il cambiamento
- Creare una **visione motivante**
- **Comunicare** per ottenere il consenso
- Consentire l'azione attraverso l'**empowerment**
- Creare **piccoli successi nell'immediato**
- **Non mollare la presa** (consolidare i progressi per ulteriori cambiamenti)
- **Fare attecchire il cambiamento** (nella cultura aziendale)

LA CONOSCENZA E L'APPRENDIMENTO (ORGANIZZATIVO E NON SOLO INDIVIDUALE)

COME LEVE DIFFUSE NEL SISTEMA E COME PATRIMONIO COLLETTIVO



RETI DI INTELLIGENZA COLLETTIVA – CONNETTIVA (Levy - De Kerckhove)

Nuove parole d'ordine...
CULTURA? SENSE-MAKING? CO-COSTRUZIONE?...

"I CONCETTI DI SIGNIFICATO CONDIVISO, DI CONCETTUALIZZAZIONE CONDIVISA E DI SENSO COMUNE RAPPRESENTANO ALTRETTANTI MODI DIVERSI DI DEFINIRE UNA CULTURA ... QUANDO SI PARLA DI CULTURA, SI PARLA DI UN PROCESSO DI COSTRUZIONE DELLA REALTA' CHE PERMETTE ALLA GENTE DI VEDERE E DI CONCEPIRE FATTI, AZIONI, OGGETTI, ESPRESSIONI O SITUAZIONI SPECIFICHE IN MODI PARTICOLARI. QUESTI MODELLI DI CONCETTUALIZZAZIONE RAPPRESENTANO ANCHE LA BASE CHE DA' SENSO E SIGNIFICATO AL PROPRIO COMPORTAMENTO."

Gareth Morgan

LA FORMAZIONE come «**APPRENDIMENTO TRASFORMATIVO**» (J. Mezirow)
CHE SA INTERROGARSI SULLE «PREMESSE» (non solo su CONTENUTI e PROCESSI)
PER CREARE «**CONTESTI CAPACITANTI**»...

IN CONCLUSIONE: LA "MENTE" NELLA TESTA E NELLE MANI...



- 1. ANCHE LE ORGANIZZAZIONI HANNO UNA MENTE .**
- 2. LE TENDENZE DISSOCIATIVE, SE NON VISTE E GESTITE, POSSONO GENERARE COMPORTAMENTI PATOLOGICI...**
- 3. IL DOSSIER FORMATIVO DI GRUPPO, IN SENO AD UNA STRATEGIA COMPLESSIVA DI INNOVAZIONE, PUO' ESSERE UNA BUONA ARMA «SALUTOGENETICA» DI PREVENZIONE e/o DI TERAPIA...**



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

Grazie per l'attenzione



www.agenas.it

ECM: ape.agenas.it