

Corrado Ruozi



Bologna 14 novembre 2008

L'era del governo clinico: nuove sfide per lo sviluppo professionale

LE SFIDE:

gestire le incongruenze dei messaggi organizzativi collegate ad un “difficile” passaggio culturale

sviluppare le competenze necessarie ad agire le logiche di integrazione dei servizi e l'azione professionale coordinata inter e multiprofessionale

gestire processi di apprendimento

Sfida 1

gestire le incongruenze dei
messaggi organizzativi collegate
ad un difficile passaggio culturale



La CLINICAL GOVERNANCE è:

“un sistema attraverso cui le organizzazioni sanitarie (Aziende Sanitarie) sono responsabili del continuo miglioramento della qualità dei loro servizi e della salvaguardia di elevati standard di assistenza attraverso la creazione di un ambiente in cui possa svilupparsi l'eccellenza dell'assistenza sanitaria”

(Scaly e Donaldson, BMJ 1998”)

AMBIENTE = Cultura Organizzativa

ECCELLENZA = utilizzo continuo di tecniche e strumenti

UNA TRADUZIONE DIFFICILE ?

CLINICAL GOVERNANCE

ambiente
sanitario

gestione di processi di
consultazione e di
concertazione per
raggiungere obiettivi senza
l'esercizio dell'autorità
istituzionale e l'applicazione
di sanzioni

LE CATTIVE TRADUZIONI

GOVERNO CLINICO

```
graph TD; A[GOVERNO CLINICO] --- B[SISTEMA DI POTERE]; A --- C[SISTEMA DI CONTROLLO]; A --- D[SET DI STRUMENTI]; E[SIGNIFICATI NECESSARI AL MANTENIMENTO DEI MODELLI CULTURALI DOMINANTI];
```

SISTEMA DI POTERE

rinvincita dei
clinici sugli
amministratori
economicisti
burocrati

SISTEMA DI CONTROLLO

sui
professionisti

SET DI STRUMENTI

di
monitoraggio
delle
performance
cliniche

**SIGNIFICATI NECESSARI AL MANTENIMENTO
DEI MODELLI CULTURALI DOMINANTI**

OSTACOLI AL GOVERNO CLINICO

1 mancanza di risorse

2 necessità di un cambiamento della cultura organizzativa e professionale

Wallace, Freeman, Latham, Walshe, Spurgeon - Organizational strategies for changing clinical practice: how trust are meeting the challenges of clinical governance. Quality Health Care 2001)

**LA QUALITA' DEVE POTER CRESCERE
IN UN ECOSISTEMA CHE CONTIENE
LE PREMESSE NECESSARIE ALLA SUA SOPRAVVIVENZA**



CULTURA:

tessuto di significati in
virtu' del quale le persone
interpretano le proprie
esperienze ed orientano le
proprie azioni.

(Geertz, 1973)

AMBIENTE

AZIENDA

AMBIENTE

**ASSUNTI
TACITI**

ARTEFATTI

VALORI DICHIARATI



AMBIENTE

AMBIENTE

LIVELLI DI CULTURA

(Schein 1985)



Gli assunti taciti condivisi sono

i condensati storici dei valori, convinzioni, metodi di lavoro imparati insieme che hanno determinato il successo dell'organizzazione. Le organizzazioni sono state avviate da individui o gruppi che inizialmente hanno imposto le proprie convinzioni sulle persone che vi sono state chiamate a lavorare. Queste convinzioni diventano apprendimento collettivo se si connettono con i buoni risultati ottenuti.

sono ciò che resta del successo

Costruzione, sviluppo e consolidamento della cultura aziendale

SISTEMA CULTURALE

valori- etica
credenze
mission



GRUPPO SOCIALE

es. unità operativa
dipartimento
tutta l'azienda



COMPETENZE

risultati
riconoscimento sociale



PARADIGMI CULTURALI

simboli
riti
miti ...

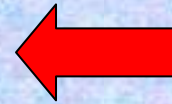


IDEALIZZAZIONI



"SUCCESSO"

immagine
appartenenza
sviluppo





ELEMENTI OSSERVATI PER LA COMPRENSIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

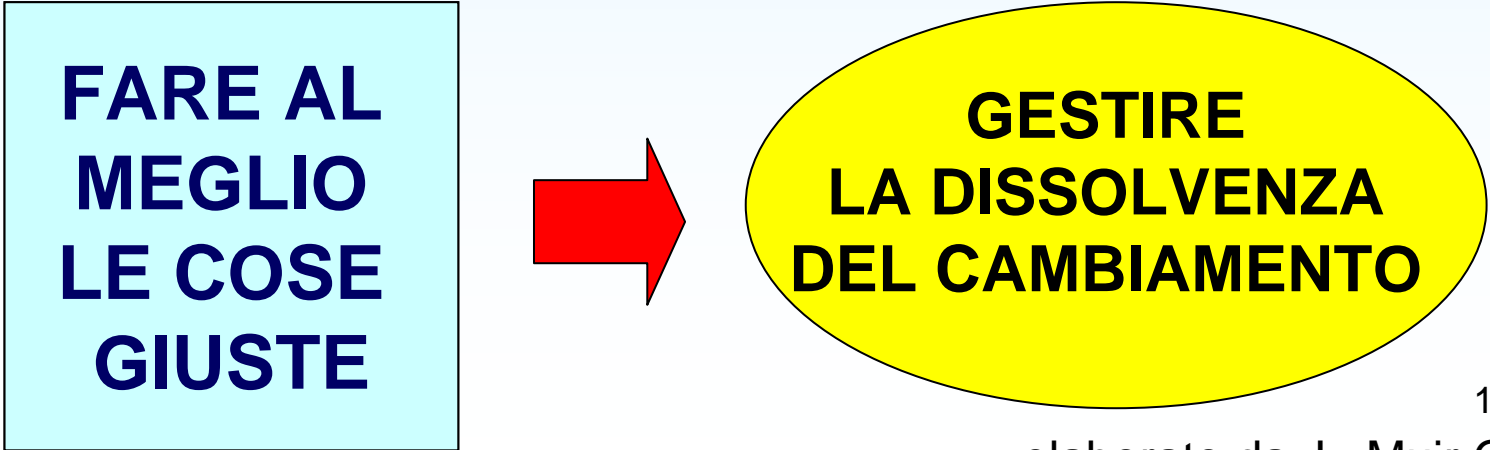
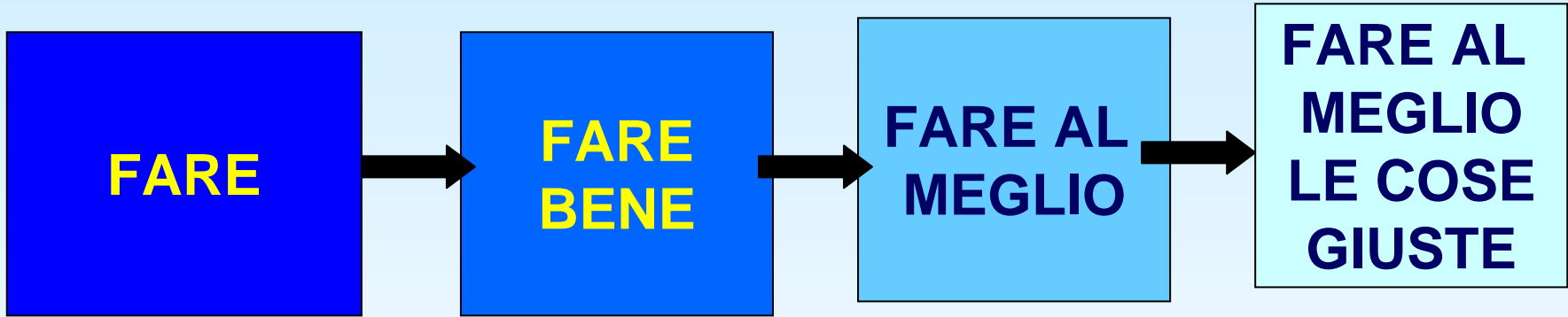
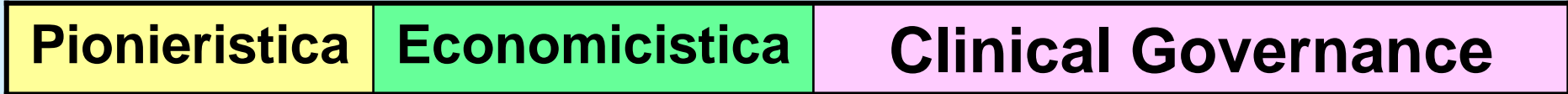
Il modo in cui leader reagiscono a incidenti critici e a crisi dell'organizzazione

I criteri osservati attraverso cui si ripartiscono le risorse

I criteri osservati attraverso cui i leader assegnano premi e status

I criteri osservati attraverso cui i leader reclutano, selezionano, promuovono, mandano in pensione licenziano i membri dell'organizzazione

Gli elementi a cui i leader prestano attenzione, quel che valutano e controllano regolarmente



EFFICACIA FORMATIVA



COME A Reggio Emilia.....

offrire opportunità di apprendimento aperte a tutta la comunità professionale, ripetute nel tempo, sui significati e le implicazioni culturali del Governo Clinico

accesso esteso alle risorse informative (Virtual Library)

sviluppo, sostegno, documentazione e “marketing” di progetti pilota

utilizzo di indicatori del Governo Clinico nella valutazione dei Collegi Tecnici per i rinnovi contrattuali dei Direttori di Struttura



**Per consentirci di credere di cambiare
abbiamo bisogno di sentirlo possibile,
vedendolo possibilmente negli occhi degli altri**

Sfida 2

sviluppare le competenze necessarie ad
agire le logiche di integrazione dei servizi e
l'azione professionale coordinata inter e
multiprofessionale



pericolo solisti!

GOVERNO CLINICO

offrire servizi che si rappresentano come relazione complessa di tipo tecnico, affettivo, economico in funzione della risposta ad un bisogno

Modalità "prestazione" (relazione diadica)

Professionista (tecnico)  paziente

Modalità "servizio" (relazione triadica)





LE NUOVE FATICHE PROFESSIONALI

perdita di autorità sul paziente (“il mio paziente...”),
bisogno di conquistare sul campo la propria credibilità
professionale in un gioco di squadra con i colleghi

diminuzione del valore dell’esperienza personale nelle
decisioni cliniche

passaggio da un lavoro fondato sui compiti e i saperi tecnici,
ad uno centrato sui processi e i saperi di relazione

**Il Governo Clinico non è tanto l'applicazione
di strumenti e tecnologie per la garanzia
dell'appropriatezza,**

**ma è soprattutto la costruzione delle condizioni
che rendono possibile l'agire coordinato**



(Roberto Grilli)

SENSEMAKING

La costruzione di un senso condiviso (sensemaking) della situazione e dei casi clinici da parte degli operatori sanitari è una delle abilità che contribuisce a migliorare la sicurezza del paziente.

Il **sensemaking** è il processo sociale attraverso il quale i componenti di un team sviluppano, attraverso la cooperazione e lo scambio comunicativo, una visione comune dei casi clinici che hanno in carico.

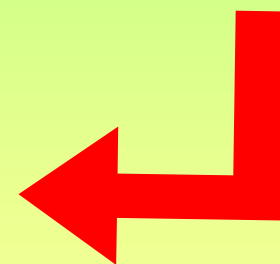
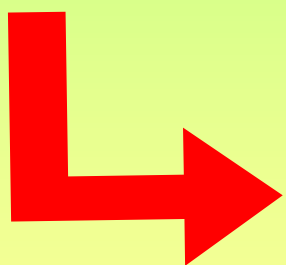
Questa visione comune favorisce la collaborazione fra gli operatori sanitari coinvolti e un'azione congiunta più efficace.

(Weick K “The reduction of medical errors through mindful interdependence”)

FORMAZIONE ALL'INTEGRAZIONE

**sollecitazioni
allo sviluppo delle
competenze
tecnico specifiche**

**sollecitazione allo sviluppo delle
competenze necessarie ai
processi d'integrazione:**

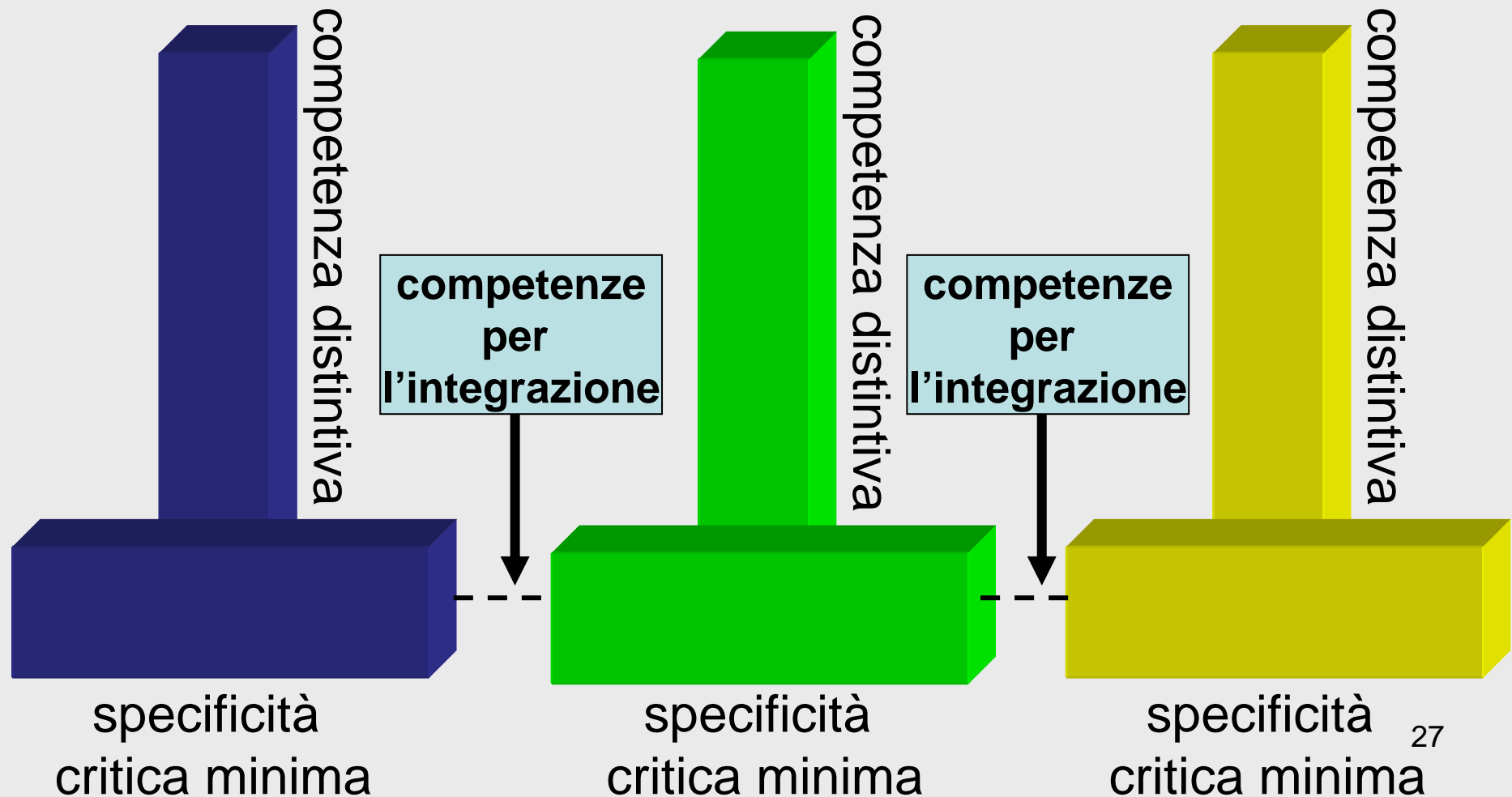


PROFESSIONISTA

**Per lavorare
in modo
integrato
e coordinato
occorre poter
pensare
con la testa
dell'altro
(meticciano delle
culture prof.)**



modalità di sviluppo delle competenze a T rovescia





In una danza,
nessuno dei
danzatori è in grado
di dirigere
unilateralmente il
movimento
d'insieme.

Ognuno è “parte
danzante” con la
sua competenza,
ma, soprattutto,
attraverso l'ascolto
del movimento
dell'altro

COME A Reggio Emilia.....

LA SCUOLA DI DANZA DELLE RELAZIONI

laboratorio per il gioco di squadra

laboratorio di empowerment personale e professionale

laboratorio per l'ascolto

COME A Reggio Emilia.....

competenze distintive

definizione di piani di sviluppo individuali dove sono descritte le possibili azioni necessarie per l'apprendimento delle competenze distintive

specificità critica minima

Formazione sul campo (audit, discussione casi, ecc)

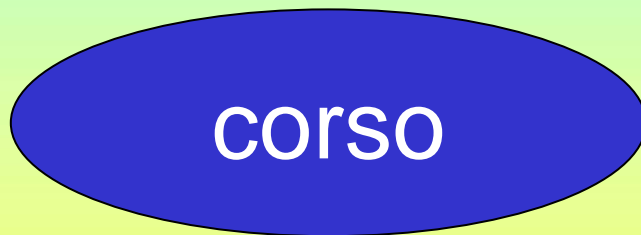
Sfida 3

gestire processi di apprendimento
non corsi di formazione



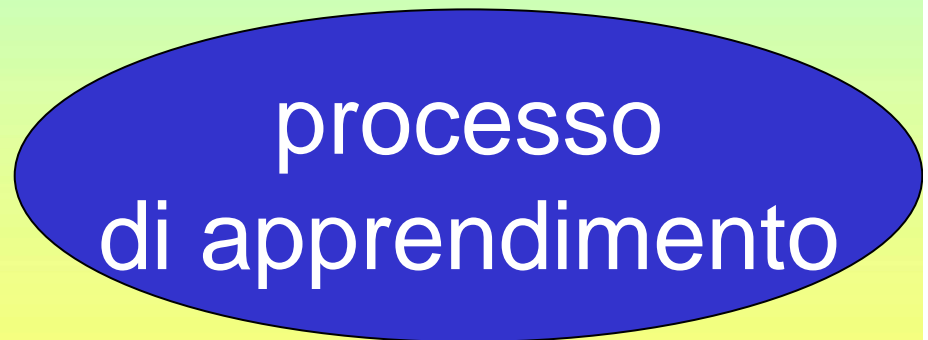
APPRENDIMENTO SEMPLICE

avviene per aggiunta di nuovi elementi, la cultura professionale precedente viene aumentata, ma non modificata nei suoi elementi precedenti



APPRENDIMENTO COMPLESSO

avviene per modifica del precedente campo cognitivo della persona, cambia la cultura professionale dell'individuo e i relativi modelli mentali



EFFICACIA FORMATIVA



CORSO

MODELLO MONOLOGICO

la comunicazione è un
passaggio d'informazioni
deciso quasi
esclusivamente
dall'emittente

Shannon Weaver
1949

ciò che dico accade

PROCESSO APP.

MODELLO DIALOGICO

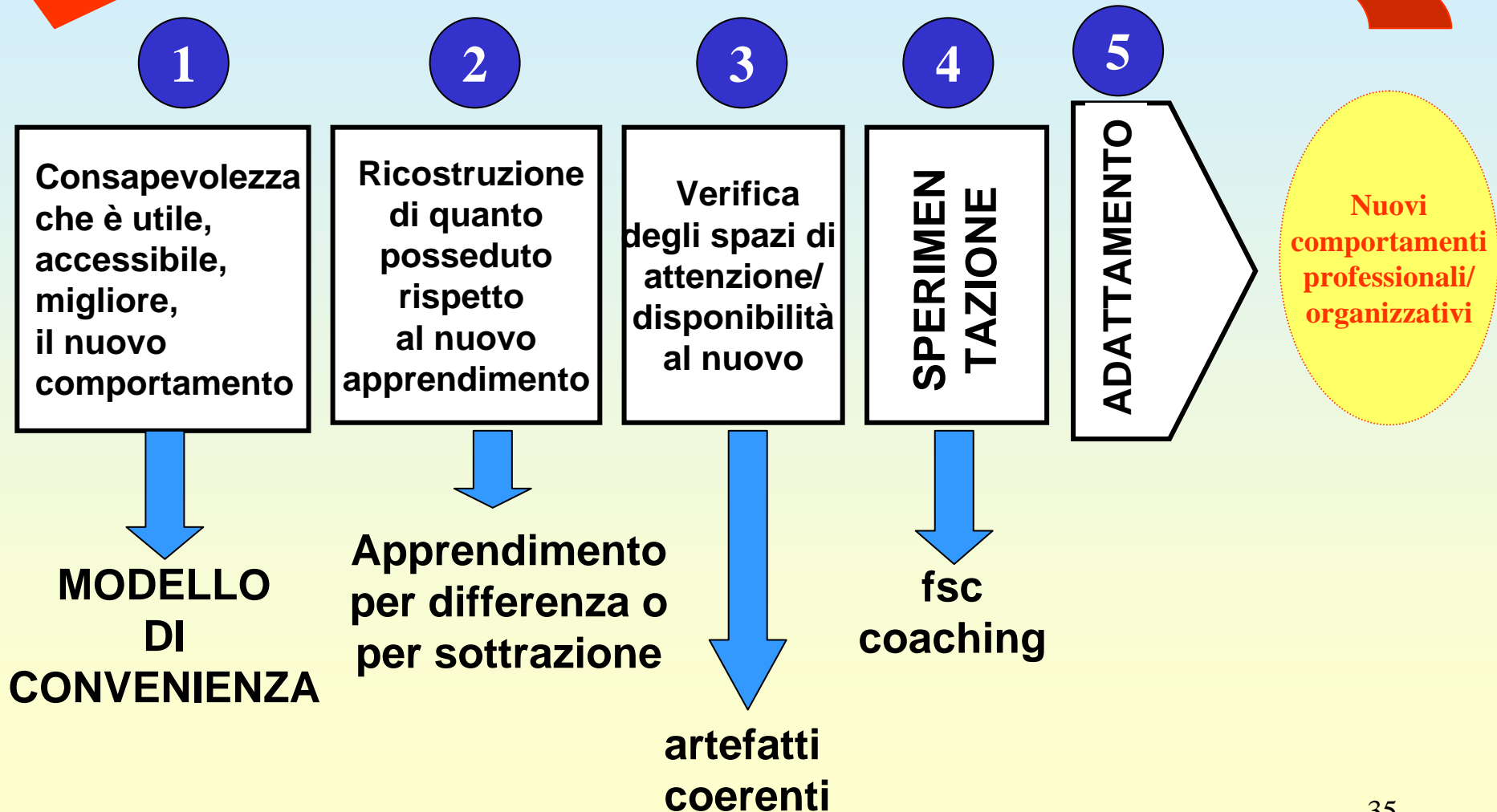
la comunicazione è una
gestione coordinata
di significati finalizzata
alla cocostruzione di
senso fra gli interlocutori
che produce apprendimento

Pearce
1989

**ciò che dico può aiutare
lo sviluppo di coerenze che
possono far raggiungere
i risultati attesi**

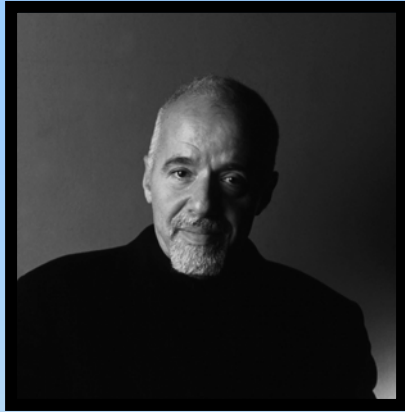
IL PROCESSO DI APRENDIMENTO

DOCUMENTAZIONE



Chi si occupa di FORMAZIONE
deve porre attenzione a non colludere
con una interpretazione (semplificatoria)
tecnocratica del Governo Clinico.

Sviluppare le competenze per il
Governo Clinico è soprattutto allineare
cultura, valori – metodi – strumenti per
poter viaggiare con buone mappe nei
territori della complessità del fare salute



COMPLESSITA' ...

... “ nel mondo odierno, se un bambino esce per comprare cinque mele, e torna a casa solo con due, se ne conclude che deve essersi mangiato le tre che mancano. Nel mio mondo, esistono altre possibilità: il bambino potrebbe averle mangiate, ma potrebbe anche essere stato derubato, oppure non avere avuto il denaro sufficiente per comprare cinque mele, potrebbe averle perdute strada facendo, o magari avere incontrato una persona affamata ed essersi convinto di dover dividere la frutta con essa, e via dicendo.

Nel mio mondo, tutto è possibile e tutto è relativo”.

Cultura e valori del KM

La gestione della conoscenza richiede innanzitutto la condivisione di una cultura e di una filosofia dell'apprendimento, si nutre del confronto e della contaminazione dei saperi, della trasmissione e trasferimento della esperienze, finalizzato al miglioramento continuo e al progresso di tutti, superando tutti i dogmatismi e gli interessi particolari.

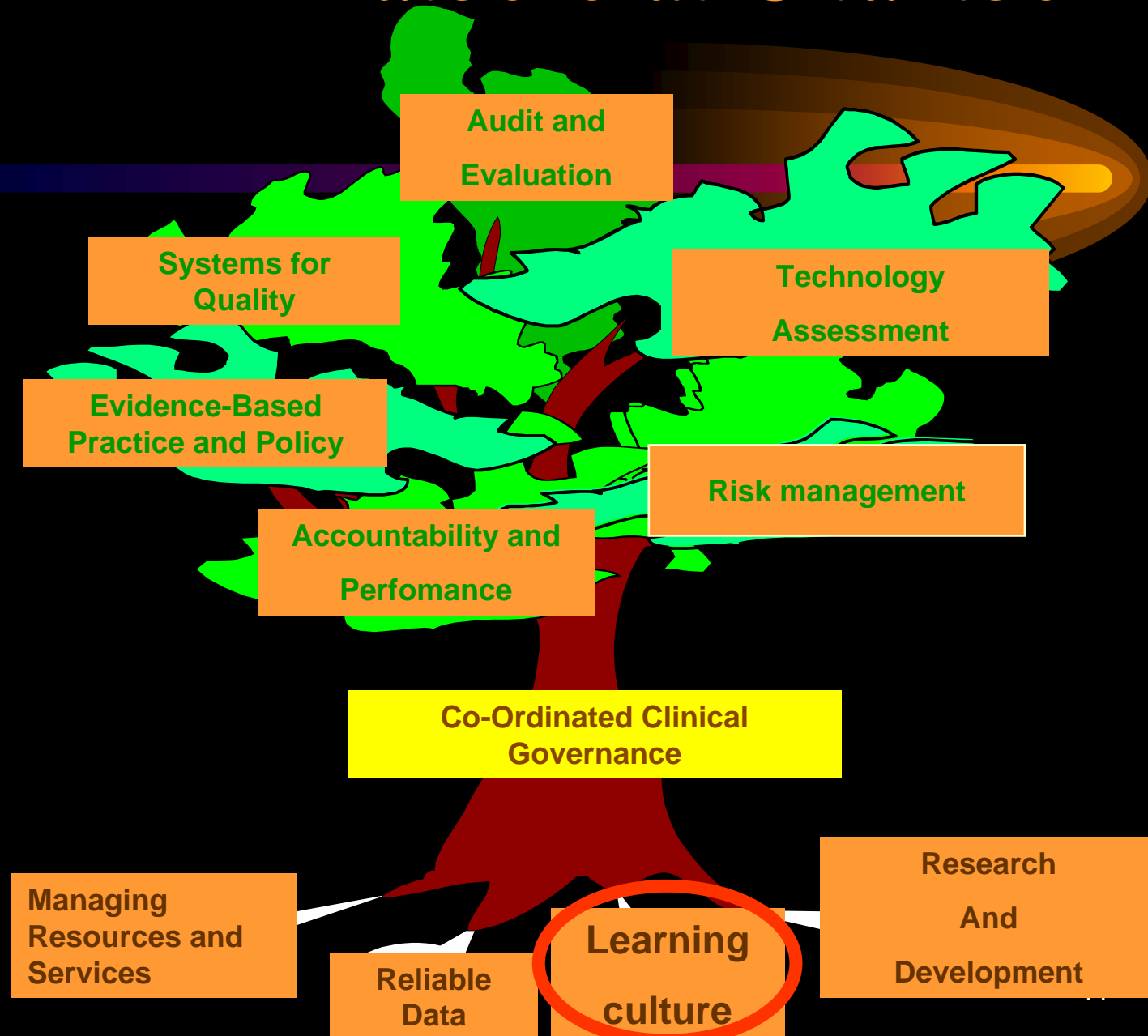
(F. Nicolini, 2008)

Le 4 radici dell'albero



1. Managing resources and services
2. Reliable data
3. Learning culture
4. Research and development

L'albero di Chamber



I 6 rami dell'albero

L'albero di Chamber ha diversi rami (branch) cioè branche, discipline:

1. Evidence-Based Practice and Policy
2. Accountability and Performance
3. Risk management
4. Audit and Evaluation
5. Systems for Quality
6. Technology Assessment

[Making clinical governance work for you]

(Chamber R., Wakley G)