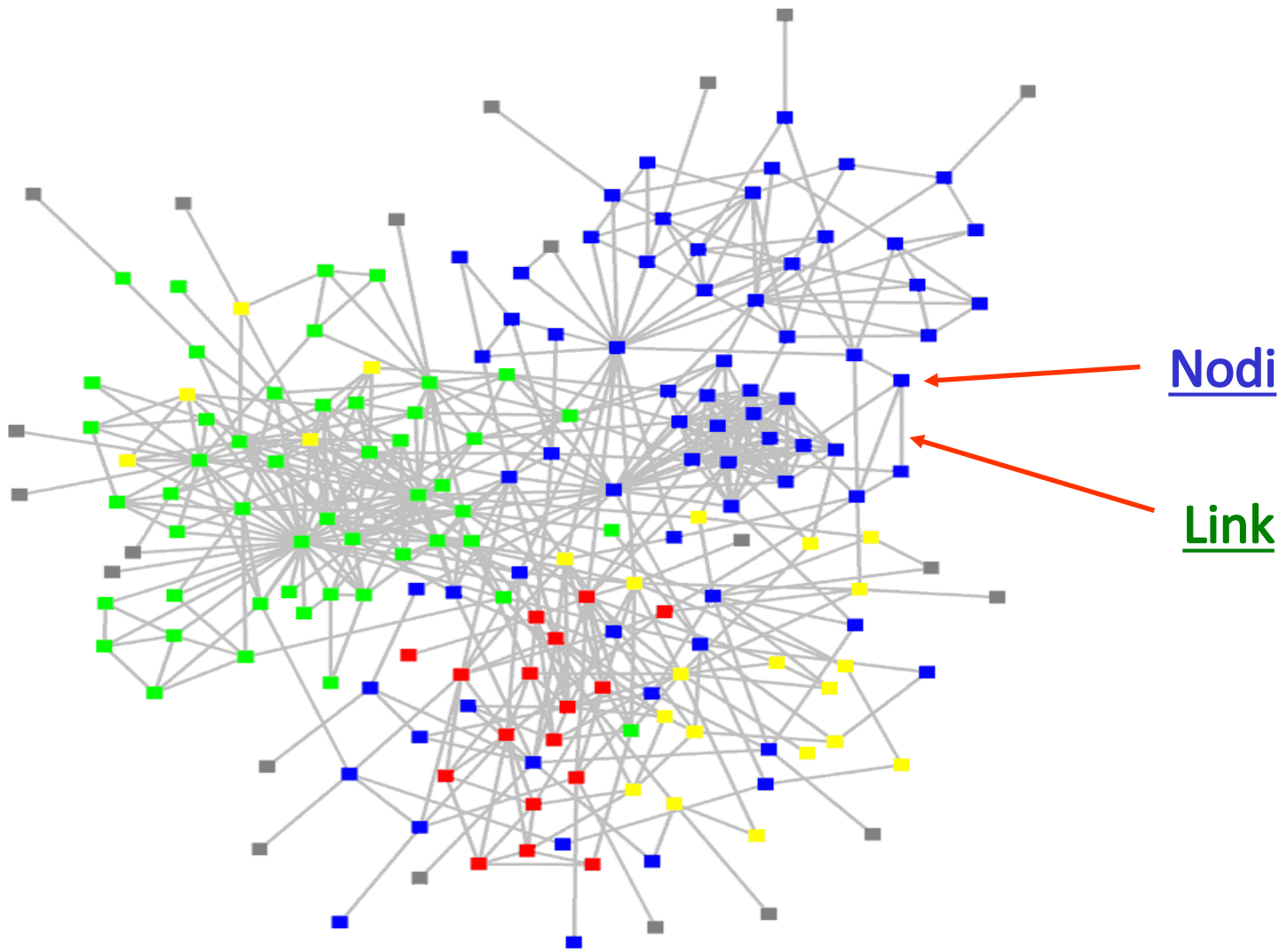


# Nodi e reti: come mapparli, descriverli e attivarli

Luigi Palestini  
Giovanni Ragazzi

*ASSR Emilia-Romagna  
Innovazione sociale*



Nodi

Link

# Rete come reticolo o rete come sistema?

- Il concetto di rete intesa come reticolo di interazioni e quello di rete come sistema sono spesso usati come sinonimi, ma richiamano modi di funzionamento diversi (Amerio, 2000).
- Nella rete come sistema, interazione significa *interdipendenza di unità e ruoli* finalizzati al funzionamento del sistema stesso.

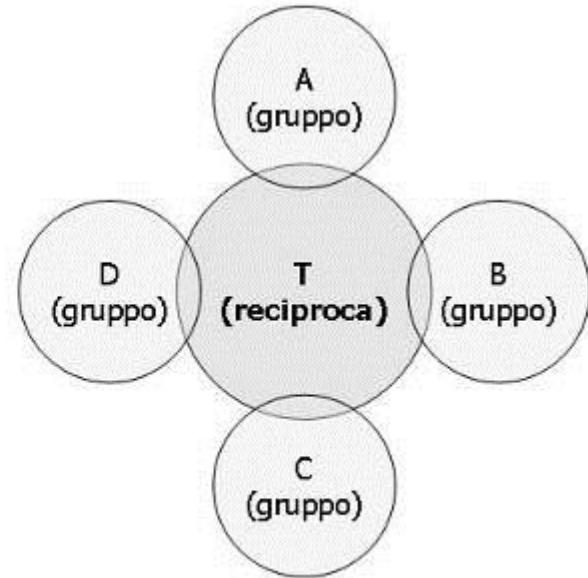
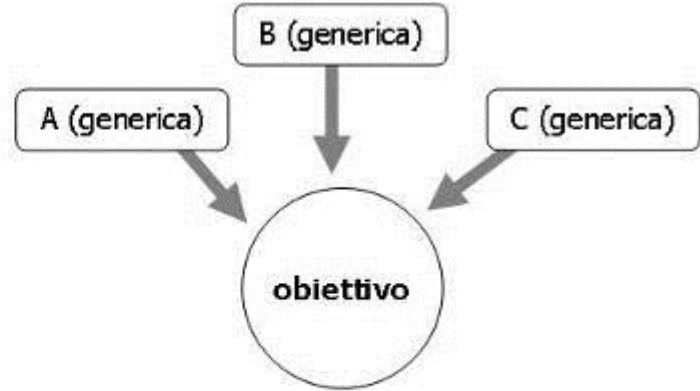
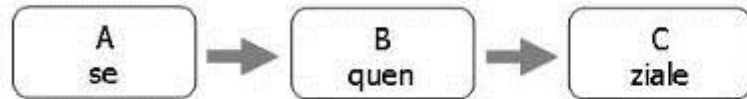
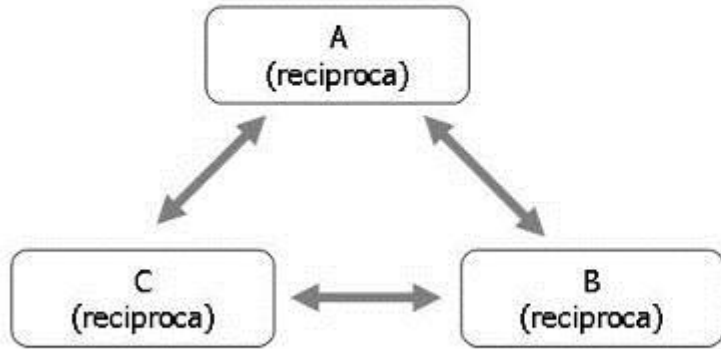
# Interdipendenza

- Caratteristica imprescindibile di una rete organizzativa.
- **Non è una scelta, ma piuttosto un dato di fatto** di cui gli attori della rete possono essere più o meno consapevoli.
- Le interdipendenze organizzate creano valore, quelle non organizzate lo distruggono (Longo, 2005).

# Tipi fondamentali di interdipendenza

## ○ Thompson (1967):

1. **Generica** → i nodi contribuiscono a un risultato complessivo in modo relativamente indipendente; ogni componente fornisce un contributo e riceve supporto dal sistema.
2. **Sequenziale** → è possibile precisare la sequenza delle attività e la direzione dello scambio; l'input dell'uno rappresenta l'output dell'altro. In questo tipo di processo la sequenza è prestabilita e lineare.
3. **Reciproca** → l'output di un nodo è l'input dell'altro e viceversa; ogni unità crea contingenza all'altra. Questo tipo di interdipendenza può avere gradi di complessità crescente e inclusivi.



## Quali basi per una rete?

- Le condizioni perché una rete si sviluppi e duri nel tempo sono:
  - Una capacità di **lettura delle interdipendenze** come dato che influenza i comportamenti, le scelte e le interazioni dei nodi;
  - Una **consapevolezza** del fatto che la rete produce **valore aggiunto** e lo ridistribuisce;
  - Una disponibilità dei nodi a **rinunciare a parte della propria autonomia** in relazione ai vantaggi del lavoro di rete;
  - Una percezione di **equità nel rapporto tra il dare e l'avere** degli scambi;
  - Una **fiducia sui risultati** ottenibili con questo modello.

## In sostanza...

- Questi assunti non sempre risultano vicini alla percezione della maggior parte degli operatori.
- Concetto centrale, ma faticoso da riconoscere.
- L'interdipendenza comporta un'integrazione organizzativa, professionale e amministrativa che può essere raggiunta solo grazie a protocolli oppure a buoni rapporti informali tra le unità che compongono la rete.
- L'interdipendenza “smentisce” l'autonomia professionale dei singoli e la capacità di presa in carico delle diverse unità.



# I vincoli delle interdipendenze tra gruppi

- **Reciprocità** da riconoscere (non simmetria)
- Assumersi le **responsabilità** (non scaricare sugli altri)
- **Oltrepassare l'identità** (“fare da soli”)
- **Imparare a chiedere** (in modo competente)
- Vedersi come gruppi **in relazione e non in competizione**

# Le reti paritetiche

(Lega, 2002)

- Sono composte da soggetti pubblici e privati di varia natura
- Non c'è una posizione di sovraordinazione istituzionale
- Il soggetto pubblico favorisce l'interazione e orienta i comportamenti
- Il coordinamento serve per esercitare forme di influenza e di negoziazione tra i partecipanti, la gerarchia interna a ciascun nodo ne definisce le modalità di azione

# Le reti paritetiche

(Lega, 2002)

- Nelle reti paritetiche i fabbisogni organizzativi principali sono:
  - Raggiungere e mantenere la **connessione** nel network
  - **Condividere** la rappresentazione degli **obiettivi**
  - **Suddividere le competenze** riconoscendole parte di un flusso
  - Definire i diversi **contributi** e le **ricompense** dei vari nodi delle reti

## Network vs. *networking*

- **Networking** → processo del “fare rete”
- Possibili modalità di connessione:
  1. **Consultazione reciproca** (i soggetti agiscono in autonomia, ma si scambiano informazioni);
  2. **Collaborazione** (lavoro parallelo per progetti su obiettivi comuni);
  3. **Coordinamento** (connessioni operative tra servizi);
  4. **Integrazione** (unico progetto di intervento di cui sono corresponsabili un ente e le sue unità organizzative insieme ad altri enti e unità organizzative).

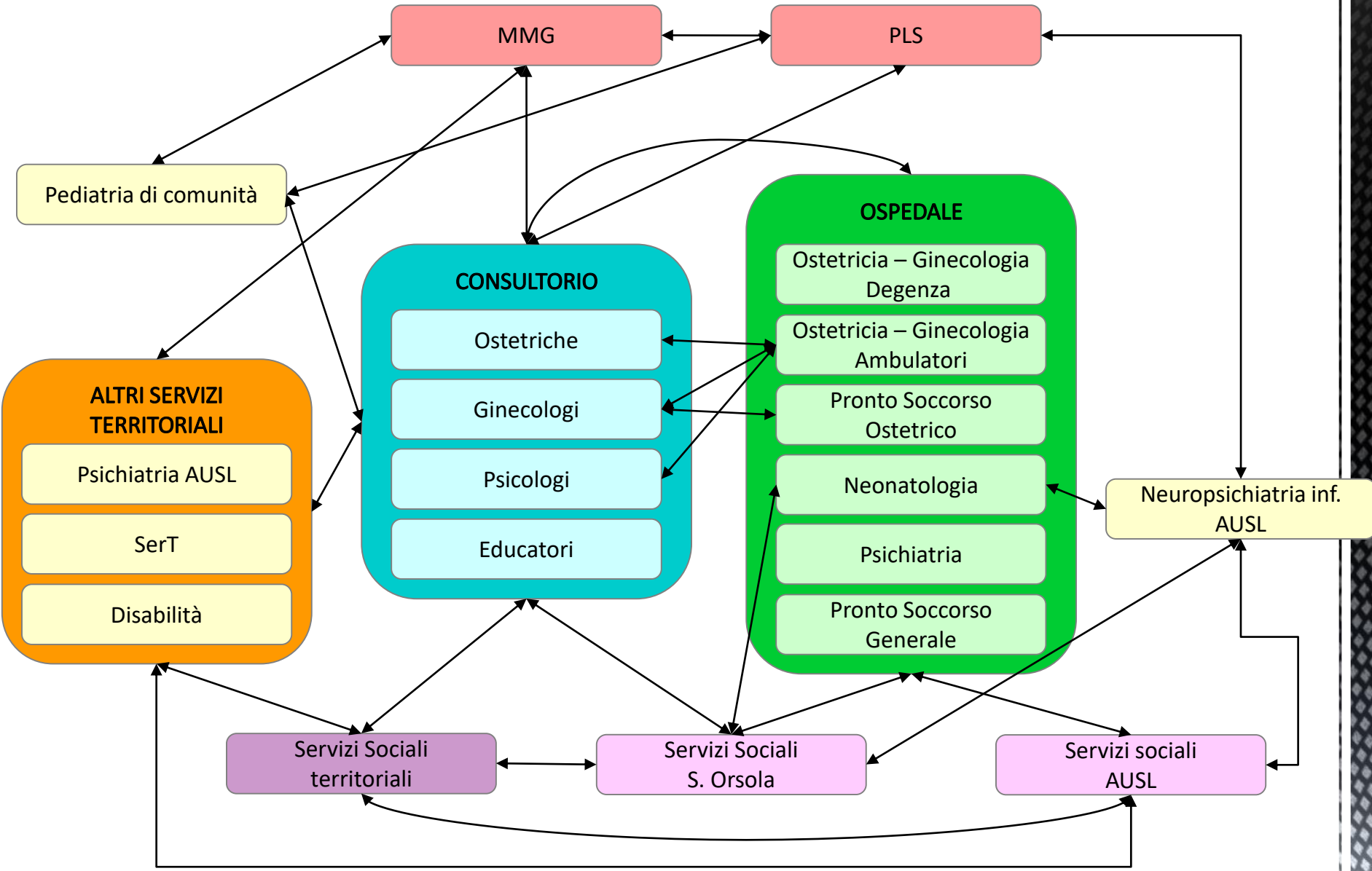
# La mappatura delle reti organizzative

- Strumento per visualizzare, analizzare, discutere e (provare a) migliorare una rete organizzativa, in termini di:
  - Struttura (nodi e collegamenti formali/informali)
  - Funzionamento (obiettivi, relazioni, influenze reciproche...).

Leggere una rete partendo dalla struttura:

# **La rete dei servizi per il disagio psichico in epoca perinatale dell'AUSL Bologna**

# Livello 1: la rete *core*







# Alcune riflessioni organizzative e ipotesi di lavoro

## Rete come network (*struttura*)

- Se i nodi sono fisicamente vicini tra loro è più semplice fare lavoro di rete.
- Sistemi informatici non comunicanti tra loro.
- Per le equipe: non solo procedura strutturata e luogo fisso, ma anche composizione fissa dei professionisti.
- Necessità di un coordinamento dell'equipe.
- Assenza di momenti strutturati di condivisione.
- Non solo luoghi ma anche tempi dell'integrazione.
- Fare formazione comune: per superare la separazione tra servizi e professionalità.
- Assenza di un linguaggio comune.

## Rete come networking (*funzionamento*)

- Lavoro di rete spesso basato sulla conoscenza informale tra operatori o sulla conoscenza della rete da parte degli operatori (che sanno come orientarsi).
- Collegamento a volte complesso tra consultorio e servizio sociale territoriale.
- Difficoltà nei rapporti con la psichiatria in termini di comunicazione e scambio informazioni.
- Problema generalizzato di comunicazione e conoscenza reciproca diffuso su tutta la rete.
- Conoscenza reciproca → conoscere le responsabilità e le modalità di svolgimento delle attività (in alcuni casi fortemente codificate, in altri poco chiare).

## Rete come sistema (*interdipendenza tra nodi*)

- Manca una conoscenza dell'evoluzione dei servizi e dei processi organizzativi, soprattutto tra enti diversi.
- Manca un aggiornamento e una comunicazione puntuale sui cambiamenti organizzativi, elemento che introduce una distanza operativa.
- Recuperare una visione integrata dei casi non solo su carta, ma anche nei fatti.

Leggere una rete partendo da un processo specifico:

**Indagine sulla sperimentazione delle domande di  
Whooley nel percorso nascita dell'AUSL Bologna**

# Inserire uno strumento in un contesto: la rete c'è, ma non sempre si vede (1)

*Il punto di vista degli operatori:*

- La sensazione è che la **rete** di supporto per le signore che manifestano un disagio emotivo sia **non sempre ben definita**.
- Preoccupazione da parte dei professionisti per la **continuità** del percorso, anche per la sostanziale **assenza di feedback** da parte dei colleghi della salute mentale una volta attivato il percorso di supporto.
- **Attivazione della rete** non sempre immediata (individuazione del professionista da contattare; passaggio della donna all'ostetrica che si deve occupare della prenotazione), oltre a risentire di alcune variabilità di funzionamento tra i diversi consultori.
- I ginecologi lamentano una **condivisione ridotta** con psichiatri/psicologi e una limitata chiarezza su quello che definiscono "oggetto gravida", ad es. per quello che riguarda la possibilità di terapie farmacologiche.

## Inserire uno strumento in un contesto: la rete c'è, ma non sempre si vede (2)

*Il punto di vista delle donne:*

- Necessità di **approfondire** il discorso emotivo nel corso di **più visite**.
- **Lasciar fare le domande all'ostetrica** ed evitare i ginecologi, che percepiscono come più "algidi".
- Fare **comunicazione** su questo protocollo, perché se una signora sa che può parlare anche del proprio stato emotivo si sente più libera di segnalare un disagio emotivo.
- **Evitare di coinvolgere i pediatri**, che sono visti più come medici di base del bambino.
- Pensare a momenti precedenti e/o successivi alla nascita in cui **coinvolgere i partner** o addirittura a occasioni/percorsi pensati espressamente per loro (facilitazioni per partecipare ai corsi pre-parto, incontri tematici su cosa accade dopo la nascita, ecc.).

*Si ringraziano  
Simonetta Simoni,  
Mauro Maistrello  
e Tulio Franco*

***GRAZIE DELL'ATTENZIONE!***

[luigi.palestini@regione.emilia-romagna.it](mailto:luigi.palestini@regione.emilia-romagna.it)  
[giovanni.ragazzi@regione.emilia-romagna.it](mailto:giovanni.ragazzi@regione.emilia-romagna.it)