

# Un viaggio di scoperta



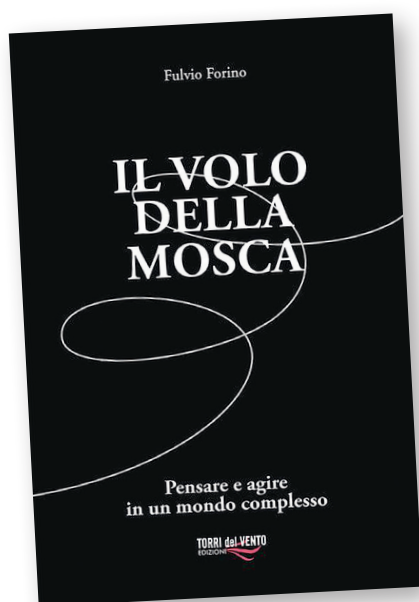
Alberto Felice De Toni

## Il volo della mosca.

Il medico-manager Fulvio Forino suggerisce un metodo per orientarsi nella complessità attuale: consapevolezza, dialogo degli opposti e capacità di mediazione

“Il volo della mosca. Pensare e agire in un mondo complesso” è il titolo di un recente libro scritto da Fulvio Forino che è stato per molti anni direttore sanitario e direttore della Rivista “Dedalo: Gestire i sistemi complessi in sanità” ed è attualmente direttore del Festival della Complessità.

È un libro divulgativo; come sostiene il medico-manager: “Il piacere del divulgare non sta nel rivelare il proprio sapere, consiste nell’impresa di accendere la mente del lettore, di farlo affacciare da una finestra da dove vede un paesaggio nuovo con occhi nuovi”. Il volo imprevedibile della mosca - che ispira il titolo del libro - è una metafora della complessità: “Alla benché minima perturbazione schizza via a una velocità incredibile e in direzioni non prevedibili”.



La copertina del libro di Fulvio Forino

Il libro è il punto di arrivo di un lungo viaggio compiuto dall’autore, il quale dapprima incontra la complessità del mondo sanitario, poi la comprende e infine impara a navigarla con maestria. Le fasi che si deducono dalla lettura del libro sono quindi tre: incontrare, riconoscere e diventare consapevoli della complessità, osservarla apprendendone la natura e infine - grazie anche agli studi sulla complessità - sviluppare nella pratica quotidiana un metodo che consenta un’azione efficace, generata nell’assumere l’adattamento continuo come risposta sistematica all’evoluzione incessante della realtà.

Con riferimento alla prima fase di esperienza, incontro, riconoscimento e consapevolezza della complessità, sono significative le parole della quarta di copertina: “Se la vita e il mondo in cui viviamo sono complessi dobbiamo intraprendere un viaggio di scoperta”.

Per quanto riguarda la seconda fase di osservazione e apprendimento della natura della complessità, vi segnalo il passaggio su dialogo versus dicotomia: “La nostra cultura non ci abitua a far dialogare tra loro due opposti... Nella nostra lingua abbiamo pochissime parole ‘dialogiche’. Una di queste è ‘metabolismo’ che consiste in due processi contemporanei, opposti e complementari: l’anabolismo e il catabolismo... Il metabolismo dell’osso è un processo che vede ‘cellule guastatrici’, gli osteoclasti, intente a catabolizzarlo, a demolirlo continuamente, e ‘cellule costruttrici’, gli osteoblasti che hanno

una funzione anabolica, quello di costruirlo continuamente”. Dialogo deriva dal greco dia-legein, cioè unire ciò che è diviso: il dialogo è un processo di sintesi. Dialogare è quello che fanno osteoclasti e osteoblasti.

Circa la terza fase di metodo e azione adattativa riporto una eclatante esperienza che fa leva sulla multidimensionalità della complessità. Cinque radiologi vascolari non riuscivano a trovare un accordo sui giorni di ferie. Per tentare una mediazione Forino convocò una riunione e, dopo inutili discussioni, chiese al dottor Spassi il motivo per cui rifiutava un cambio turno che avrebbe risolto il problema. Risposta: “Il dottor Bettine due anni fa non ha voluto darmi un cambio guardia”. Forino disse a tutti loro: “Qui non siete in 5, siete in 25. Ciascuno di voi è una persona, un dipendente, una risorsa umana, un professionista, un individuo che agisce nei suoi interessi... Caro Spassi sbagli quando parli soltanto come una persona risentita. Da questo punto di vista ti capisco. Ti ricordo però che sei un dipendente e hai dei doveri. Sei una risorsa umana che deve dare il meglio di sé, un professionista che non può comportarsi come un individuo che antepone i suoi interessi personali a quelli dei propri pazienti. E questo vale per tutti voi. Ognuno di questi 5 personaggi vede le cose dal suo punto di vista, dobbiamo decidere quale personaggio intendiamo far parlare”. Rimasero sorpresi: il discorso funzionò e il conflitto fu superato.

Per risolvere problemi complessi due sono gli strumenti chiave: “La bussola dell’approccio sistemico e una mappa da aggiornare continuamente per sapere se siamo nella direzione giusta”. Parola di medico manager.