

La disposizione a rete delle organizzazioni sanitarie: introduzione ad un nuovo paradigma sociologico

Odoardo Visioli

Dipartimento di Studi Politici e Sociali, Università degli Studi, Parma

(G Ital Cardiol 2006; 7 (9): 638-645)

© 2006 CEPI Srl

Le opinioni espresse in questo articolo non riflettono necessariamente quelle dell'Editor del Giornale Italiano di Cardiologia.

Relazione svolta al XIV Corso di Aggiornamento in Cardiologia (Bormio, 4 aprile 2006).

Ricevuto il 10 luglio 2006; accettato il 13 luglio 2006.

Per la corrispondenza:

Prof. Odoardo Visioli

Dipartimento di Studi Politici e Sociali
Università degli Studi
Borgo Carissimi, 10
43100 Parma
E-mail:
odoardo.visioli@alice.it

La profonda evoluzione subita dalle organizzazioni sanitarie corrisponde ad una crisi transizionale, che ha colpito più in generale tutte le organizzazioni lavorative, e, ancor più nell'intimo, l'intero assetto sociale. È perciò limitativo affrontare i problemi dal solo angolo visuale della medicina; al contrario, appare fecondo fare di quest'ultima la base di partenza di un'analisi più vasta che evidenzi, dell'evoluzione suddetta, le linee di tendenza ad un tempo profonde e generali. È questo appunto lo scopo che si prefigge il presente articolo.

Verso un nuovo contesto culturale

La spinta inarrestabile del progresso tecnico e la differenziazione specialistica hanno impresso una poderosa sollecitazione alle organizzazioni lavorative, provocando uno slittamento del contesto culturale e della configurazione sociale verso *paradigmi evolutivi di tipo non lineare*.

È del tutto evidente (e ciò vale anche a maggior ragione in campo sanitario) che il classico approccio statico, di tipo *strutturale-funzionalistico*, è ormai insufficiente a dominare non solo i condizionamenti tecnici (*società della conoscenza*), ma anche la complessità e la variabilità delle situazioni proprie di quella che possiamo chiamare "società dell'evento"¹, dell'imprevisto, del contingente e quindi dell'incertezza. Infatti, i modelli organizzativi di tipo *lineare e discendente* tendono a risentire dell'ingorgo di informazioni e a produrre conflitto di poteri, convergendo al bivio fra la paralisi operativa e la scomposizione disintegrante. Si fa, perciò, sempre più strada un paradigma sociale di tipo *non lineare e riflessivo*, capace di coniugare flessibilmente

gli impulsi *effendenti* con quelli *afferenti*, vale a dire le disposizioni normative e le prestazioni di opere con le informazioni conoscitive, le richieste di prestazioni e soprattutto le *spinte identitarie*. Si generano, così, nuovi modelli organizzativi "a rete", che esprimono la transizione dal modello sociale *strutturale-funzionalista* sopra richiamato ad un modello *funzionale-strutturalista*², caratterizzato da³:

- processo ricorsivo fra cognizioni e azioni individuali, che reciprocamente non solo si significano e rincorrono, ma anche si producono;
- attività configurazionale di tipo spontaneo ed emergente, con conseguente capacità morfogenetica non pianificata;
- interdipendenze in continua trasformazione, dirette, indirette, contestuali e apparentemente "obbligate";
- disomogeneità, asincronie e dislivelli "spaziali" fra stadi evolutivi.

Come si evince dalle suddette caratteristiche (sia pur schematicamente elencate), lo studio delle reti sociali introduce ad una sociologia tesa a spiegare come l'interdipendenza fra soggetti provochi processi di formazione, che non solo interessano le realtà organizzative, ma che si riflettono anche sui soggetti che ne fanno parte.

Da tutto ciò sorge una sfida alle classiche teorie dell'azione, sfida che minaccia di risolversi in un'enfaticizzazione dei processi sociali e, di conseguenza, in un depotenziamento o addirittura in un dissolvimento del "soggetto".

Le reti sono per l'uomo o l'uomo è per le reti?

Il titolo di questo paragrafo pone il dubbio angoscioso che il progresso e la differenzia-

zione tecno-scientifica abbiano portato alla fase definitiva lo scontro vitale fra individualismo e riduzionismo. Su tale confronto gettano un'ombra minacciosa le scienze della vita per la loro capacità di influire sulla biologia intima dell'uomo⁴. Anche la medicina, a causa dei suoi progressi e del conseguente sviluppo organizzativo, rischia paradossalmente di ritorcersi sulle sue stesse finalità, fornendo una delicata materia di riflessione alle problematiche sopra enunciate.

Una premessa, chiarificatrice alla discussione di questi problemi, è data dall'enunciato che le linee di tensione che alimentano le reti (con le conseguenze strutturali che ne derivano) riconoscono la loro fonte energetica, non solo nel sopra richiamato sviluppo tecno-scientifico, ma anche, e soprattutto, in una *spinta identitaria*, che si intreccia al suddetto sviluppo, in un rapporto di reciproca formazione e significanza⁵. Non si comprendono le problematiche delle reti se non si tiene conto dei due elementi causali sopra citati e dei due livelli di profondità su cui si innescano quello pratico, sociologico, e quello filosofico o più precisamente antropologico.

Il problema sociologico si identifica con quello del governo delle reti: sono forse queste ragnatele senza ragno?

Il problema filosofico è sintetizzabile in questo modo: qual è il rapporto fra libertà e determinismo per i "nodi" della rete, ossia per le persone che la costituiscono?

Lo studio delle reti sociali inizia ufficialmente con le ricerche etnologiche compiute dalla Scuola di Manchester su tribù africane⁶. Gli studiosi hanno potuto evidenziare le strutture relazionali sottese ai raggruppamenti tribali e l'influenza su di esse dei processi di "civilizzazione". La teoria delle reti si è poi sviluppata attraverso l'indirizzo matematico dei nord-americani, con il tentativo di omogeneizzare lo studio dei vari tipi di *network*, attraverso equivalenze strutturali, matrici di correlazioni, parametrizzazione delle centralità e delle distanze⁷. L'esplosione delle reti informatiche ha reso apparentemente obsoleta, ma in realtà ha acuito nel profondo, la dialettica fra l'indirizzo umanistico e quello matematico⁸. È risultato chiaro, infatti, che le reti si sviluppano non seguendo "leggi casuali", ma *leggi di potenza a invarianza di scala*, comuni alle reti di qualsivoglia natura⁹. È così che la struttura apparentemente spontanea del *web* è risultata simile a quella delle reti cellulari, aeroportuali, elettriche, urbane, ecc. Quanto basta per estendere, alle reti sociali e agli individui che ne fanno parte, il fondato sospetto di "costrizione matematica".

La rete come "struttura metabolica"

Quest'ultimo richiamo ci consente di definire il concetto di "struttura" solitamente inteso come un qualcosa di materiale e statico. In realtà per "struttura" deve più estensivamente intendersi "una trama connettiva". Tale definizione si presta ad una classificazione diversifica-

trice. Esistono, infatti, strutture materiali, formali, informali, categoriali, conoscitive, normative, *relazionali*. Sono queste ultime a interessare in particolare il nostro discorso.

Sembrirebbe che il concetto di "rete", quale insieme di nodi interconnessi, si identifichi con quello di "struttura". In realtà se tutte le reti sono strutture, non è vero l'inverso. Ciò che caratterizza la struttura reticolare è la commistione di entità materiali e immateriali, di connessioni formali e informali, ma soprattutto è il carattere *dinamico, evolutivo e omeostatico* della rete stessa, che è quindi dotata di una proprietà che, con parola sintetica, potremmo definire come "metabolica". La rete è, infatti, sottoposta ad un continuo lavoro di rimaneggiamento: essa è così sede di fenomeni *anabolici*, con creazione di nuovi *link*, apposizione di nodi e processi di aggregazione fra gli stessi (con esito in *cluster*). Ai processi anabolici corrispondono processi *catabolici*, di distruzione di nodi, obsolescenza e interruzione di *link*, ecc. In sintesi, le reti sono sottoposte ad un processo di continua crescita e riduzione⁹.

La "legge di potenza" fa sì che i nodi più interconnessi (*hubs*) siano in minoranza rispetto a quelli dotati di più limitate connessioni. Più precisamente i nodi si distribuiscono secondo una curva iperbolica, con una correlazione inversa al numero dei loro *link*. Se ne deduce che la rete, pur non rappresentando un'organizzazione *apicale*, è tuttavia un sistema *gerarchico*, più precisamente *poliarchico*¹⁰ e quindi *concorrenziale e conflittuale*. Ciò perché essa fornisce ad ogni nodo (indipendentemente dalla sua posizione anche periferica e dalla sua origine anche recente) la possibilità teorica di costituirsi in *hubs* e di raggiungere altri nodi tramite un numero minimo di connessioni. La rete è così aggregativa e fornitrice di opportunità e, in tal senso, può essere definita "democratica". Questo attributo si intende riferito anche alla gestione dei conflitti, che vengono difratti, stemperati e introiettati dai nodi. Ciò spiega, però, di converso, l'inquietudine che domina i nodi stessi, a causa della conflittualità e dell'incertezza che pervadono le reti, proprio in quanto *strutture gerarchiche non apicali*. Il "carattere omeostatico" sopra richiamato consiste nella possibilità che la decadenza di un nodo o di un *link* sia compensata dal "dirottamento" su altri nodi e connessioni.

Ciò rende la rete dinamicamente "robusta". Essa è però nello stesso tempo "fragile" e vulnerabile perché esposta al collasso, quando la distruzione interessi un numero critico di *hubs*. Possiamo, così, sinteticamente concludere che la rete si caratterizza per *la forza del tutto, la vulnerabilità dei forti e l'inquietudine dei deboli*.

La disposizione a rete delle organizzazioni sanitarie: lavori in corso

Questo articolo non si è proposto la presentazione analitica di un modello organizzativo sanitario, ma solo di illustrarne le premesse generali. Ciò nella presunzione

(e nella speranza) che il sistema della salute si stia orientando verso un modello a rete. È, infatti, in tale direzione che orientano i segnali provenienti dalle due forze – *progresso tecnico* e *rivalsa identitaria* – le quali, come sottolineato nel primo paragrafo, forniscono la spinta al formarsi delle strutture reticolari. Tali forze sono due fonti energetiche (molto evidenti nella sanità italiana) che non solo sono intrecciate strettamente, ma che si generano anche a vicenda.

Quanto ai progressi tecnici, va innanzitutto rimarcata l'ormai ubiquitaria diffusione dei collegamenti informatizzati. Ad essi va attribuita non una semplice funzione strumentale, ma una capacità autopoietica e poietica, ossia la duplice proprietà di svilupparsi in *network*, secondo leggi proprie, ma anche di sollecitare la strutturazione in rete delle organizzazioni che innervano. Ciò vale ovviamente anche per la medicina. In essa si è assistito ad una progressiva differenziazione specialistica e subspecialistica, con aumento esponenziale della complessità. In particolare, si è fatta impellente la necessità di governare la triangolazione fra acuzie, cronicità e medicina ambulatoriale (quest'ultima troppo spesso relegata in un ruolo collaterale). In più si è assistito alla progressiva embricazione fra ruoli sanitari, organizzativi, amministrativi e politici, coinvolti da difficoltà comunicative, fra loro e al loro interno.

Tutto ciò ha portato a ridefinire le funzioni dei direttori di dipartimento e di unità operative complesse, ma soprattutto al moltiplicarsi di unità operative semplici: queste, rappresentando *cluster* (corporativi) di primo livello, sono interpretabili come le prime propaggini della rete e come potenziali *trigger* al suo formarsi.

Instabilità, depotenziamento, sovrapposizione ed incertezza dei ruoli, caduta delle gratificazioni economiche e filantropiche, difficoltà e conflittualità nei rapporti hanno creato un senso di diffusa insoddisfazione e frustrazione fra gli operatori sanitari e, in particolare, fra i medici. È una demotivazione tangibile (e comunque avvalorata dalle ricerche socio-statistiche)¹¹ che si traduce in crisi e rivalse identitarie. La situazione può essere sintetizzata come un innaturale e paradossale connubio di *incomunicabilità* e *interdipendenza*. Quanto basta per stimolare non aggiustamenti tattici o nominalistici, ma un radicale cambiamento nel paradigma organizzativo: questo non può ovviamente che combaciare con quella profonda e generalizzata mutazione sociale che abbiamo più volte richiamato nel corso di questo articolo. È una svolta che, come è proprio di ogni crisi, non avviene senza un sofferto travaglio, che coinvolge con particolare intensità la medicina, data la sua delicata applicazione a quel bene primario che è la salute: è una crisi che va però vista in positivo, come un ulteriore passo verso il difficile connubio fra la soddisfazione individuale e l'efficienza operativa e, in ultima analisi, verso un progresso nel benessere e nella libertà dell'uomo.

Seguendo questa traccia valoriale ai fini della progettazione di un modello a rete riferito all'organizza-

zione sanitaria, occorrerà dunque partire da una visione personalistica, che consideri i nodi costituiti da coloro che operano nella sanità o che ne usufruiscono. È ovvio come gli *hub* saranno così rappresentati da coloro che si pongono agli snodi dei vari processi diagnostici e curativi, assumendo perciò stesso funzioni politico-manageriali o assistenziali-organizzative. Ciò facendo, essi sono al centro di un numero più o meno grande di connessioni. *Centralità* e *connettività* (permanendo in una posizione di continua e sofferta conquista) caratterizzano l'importanza dei ruoli rivestiti. Quanto ai *link*, essi si presentano con quella caratteristica di direzione che, nel linguaggio tecnico dei grafi, si chiama *orientamento*. Nel nostro caso dovremo parlare di *link biorientati*, in cui sia servizi, che informazioni diagnostiche, organizzative e amministrative scorrono sia in senso *afferente* sia *effidente*. Non solo, ma i messaggi (soprattutto quelli normativi) potranno essere di segno positivo o negativo (ossia, in quest'ultimo caso, inibitorio). Quanto ai medici di famiglia, agli specialisti ambulatoriali e (*last but not least*) ai pazienti, essi vengono riconosciuti come appartenenti a quella che, sempre nel linguaggio dei grafi, è denominata "nuvola". Questa è costituita dall'aggregazione di funzioni correlate fra loro da semplici interessi categoriali, e non da legami operativi specifici.

Il modello, quindi, ipotizza una rete formata da *persone*, con le loro inter-azioni e inter-relazioni. È ovvio come risulti, di conseguenza, impossibile attribuire ai *link* un carattere esclusivamente quantitativo in termini di intensità, frequenza di contatti, lunghezza (anche metaforica). Età, cultura generale e specifica, disponibilità delle metodiche e abilità nell'usarle, simpatia, capacità di rapporti, senso di responsabilità, affinità istintiva, ma anche interessi reciproci, concorrono, nella rete sanitaria, a determinare la formazione di *hub* e *cluster* e contribuiscono, insieme al particolare e delicato campo di applicazione, a rendere la rete stessa un'entità organizzativa auspicabilmente "virtuosa", ma comunque in definitiva "etica".

È stato all'inizio affermato che le reti sono dotate di un carattere intrinsecamente evolutivo. Anche il passaggio da un modello stratificato ad uno interconnesso e reticolare avviene, perciò, attraverso stadi intermedi più o meno disomogenei. In questo iter, il modello *hub and spoke*, sperimentato dall'Assessorato alla Sanità della Regione Emilia Romagna, si presenta come uno stadio intermedio, come una proposta ancora timida, ma comunque innovativa. Essa, infatti, ha il merito di riconoscere formalmente le realtà periferiche, "strutturandole" con i dipartimenti ospedalieri. Occorre avere presenti i vantaggi, ma anche i limiti del modello *hub and spoke*, soprattutto nel delicato campo dell'organizzazione assistenziale, poiché esso, come dice il nome, rappresenta un modello logistico a raggiera, che è centrato su due concetti – *irradiazione* e *linearità sequenziale* – contrastanti con lo spirito e anche con la sostanza del modello a rete, basato su due concetti chiave al-

ternativi ai precedenti, ossia rispettivamente *attrazione e circolarità ricorsiva*. Sono questi i caratteri che attengono alle reti sanitarie, nella configurazione *non semplicemente logistica, ma personalistica e relazionale*, così come l'abbiamo sopra delineata.

Più in concreto l'*hub and spoke* si basa sul vantaggio (esprimibile anche con semplici formule matematiche) che acquistano le comunicazioni fra A e B quando si effettuino non direttamente, ma attraverso C, vale a dire attraverso un *hub* al quale affluiscono da più parti tutte le comunicazioni destinate ad A o a B. Il modello è vantaggioso (seppur con molte eccezioni) per quanto riguarda il traffico aereo, ma riconosce il suo trionfo in quella modalità del sistema postale che in Italia è denominata "prioritaria". Quest'ultimo riferimento ci dice quali sono le caratteristiche vantaggiose del sistema logistico, che sono relative ai flussi di transito, mentre ignorano le distanze e hanno il loro punto critico nei tempi. I quali risultano convenienti o accettabili soltanto se lo smistamento avviene in modo automatico, senza opzioni discrezionali o funzioni ritardanti di filtraggio.

Tornando all'applicazione nel sistema sanitario, è evidente che il metodo suddetto si adatta a certe patologie e non ad altre¹². Prendendo ad esempio un *hub* particolarmente importante come il Pronto Soccorso, la sua principale funzione di filtro può essere utile in certi casi, ma risultare dannosa in altri. Tipico, in questo senso, il caso dell'infarto miocardico acuto, che, come dimostra l'esperienza, richiede l'arrivo nel più breve tempo possibile sul tavolo di emodinamica e quindi si giova di una trasmissione *point-to-point* del paziente per mezzo di ambulanze attrezzate, quanto meno per la teletrasmissione dell'elettrocardiogramma^{13,14}. Altro tipo di ragionamento richiede la gestione delle cronicità (ad esempio lo scompenso cardiaco) per le quali il baricentro delle cure ricade sui medici del territorio, e risulta quindi ancor più fondamentale la reciprocità delle comunicazioni fra essi e i Centri ospedalieri.

Per concludere, in campo sanitario il sistema *hub and spoke*, così come il modo alternativo *peer-to-peer*, vanno considerati come tipologie logistiche particolari che devono essere integrate nell'ambito di un sistema connettivo più generale, qual è appunto la rete. In essa i criteri di scelta da parte degli ammalati e degli operatori sanitari pretendono giustamente di avere l'ultima parola: essi sono, infatti, particolarmente sensibili a quel coefficiente di attrazione e di idoneità che i teorici delle reti hanno inserito nelle loro formule, denominandolo *fitness*⁹.

Quest'ultima notazione fornisce lo spunto per ribadire il nostro assunto fondamentale, ossia che la rete sanitaria è costituita da persone e, come tale, non va confusa con la rete informatica, anche se quest'ultima spesso origina la prima e comunque la sottende e la supporta. Supporta o condiziona? Tale fondamentale dilemma introduce il problema del governo delle reti e delle espressioni e condizionamenti di potere che esse comportano.

Il problema della governance delle reti

Le considerazioni sopra svolte, relative alla rete come fonte di opportunità, portano a evidenziarne il significato *emancipatorio*, che però non va inteso come *irenistico*. Quest'ultima affermazione introduce tre tipi di riflessione (in parte già accennate):

1. il problema della *governance* delle reti;
2. la questione se la distribuzione di potere, che esse riconoscono, si traduca in un più intimo cambiamento nella tipologia o addirittura nel paradigma del potere stesso;
3. infine se la rete, in quanto mossa da regole evolutive sue proprie, smentisca alla fine le sue premesse emancipatorie, ossia risulti non *subordinata*, ma al contrario *sovraordinata* alla volontà delle persone che vi operano.

Quest'ultima è un'ipotesi che pone in discussione la stessa sopravvivenza del "soggetto", così come emerso dal travaglio della modernità.

Il problema del governo delle reti si identifica con la definizione di *governance*, che si presenta come cooriginaria di *network*, avendo ambedue un *humus* comune nella complessità sociale. La riflessione può essere condotta tenendo come traccia sottesa la dialettica *governance/government*. È una traccia che assegna a *governance* alcune caratteristiche peculiari, quale la centralità, l'interfacciamento, il coinvolgimento, che sono speculari alle proprietà di cui gode solitamente e convenzionalmente *government*: apicalità, verticalità, decisionismo.

La descrizione e la difficile definizione di *governance*¹⁵ risentono, comunque, dell'ambiguità che ne costituisce l'intima essenza, ambiguità che si esprime nella stessa intraducibilità del termine. Ciò pone il fondato sospetto che l'approccio regolativo proprio di *governance* risulti troppo debole, informale ed eccessivamente *soft* e che, perciò, i meccanismi della rete, che ad esso si rifanno, soffrano di scarsa efficienza o addirittura esitino in anarchia. Al polo opposto, si può avanzare il sospetto che, al di sotto delle enunciazioni "democratiche" che permeano le teorie di *governance*, si nasconda in realtà la natura proteiforme, camaleontica e ingannevole del potere, e il dubbio che quest'ultimo, insinuandosi fra le maglie della rete, si produca in una resa apparente e condizionata o, addirittura, in una semplice ritirata tattica. Un simile sospetto coinvolge anche la sfera del politico e i rapporti fra Stato e Società. In particolare l'aspirazione ad una "società civile", sembra esprimere una reazione, quanto meno subconscia, nei confronti di *government*, con una conseguente inclinazione verso *governance*.

La *querelle* contro il "modello democratico" è d'altronde assai antica, se si considera ad esempio la critica fattene già da Kant¹⁶. In particolare, a generare critica sono, da un lato il carattere a-valoriale e impositivo del meccanismo "numerico" delle decisioni, dall'altro, il blocco decisionale e i condizionamenti imposti dalle competenze tecno-burocratiche e, più in generale, dal-

l'acquisizione dei consensi. Il modello democratico (che d'altra parte appare ormai esausto) sembra così celare a malapena l'insanabile tendenza oppressiva del potere, ingannevolmente edulcorato e mitigato nel suo impatto sui sudditi.

Di fronte a queste riflessioni, si pone, dunque, il quesito se l'assetto organizzativo che stiamo discutendo esprima solo un cambiamento nel "paradigma esplicativo" del potere o, più in profondità, anche un cambiamento nel suo nucleo generativo. Paradigma esplicativo, nell'ambito del *network*, va inteso nel suo senso letterale, intendendo affermare che esso, il potere, si è *dispiegato*: disceso dall'alto, esso si è, infatti, insinuato e diffuso nelle maglie della rete. Tali considerazioni sembrano, in prima istanza, riferirsi solo al movimento delle decisioni politiche e delle disposizioni normative (sia stimolanti sia coercitive o inibitorie). Allo stesso modo, però, si comportano gli impulsi derivanti dal progresso techno-scientifico. Essi svelano così la loro vera natura, che li porta a immedesimarsi con un processo di sviluppo, differenziazione e metamorfosi del potere, che si manifesta ora anche (o soprattutto?) nella costruzione di conoscenze, nel monopolio delle tecniche e nella padronanza dei processi comunicativi. Si comprende perciò come i due *trend* di scorrimento dei messaggi nelle reti (di senso efferente e afferente) finiscano con il sovrapporsi e con il compenetrarsi, configurando un processo che può essere definito non solo come *condizionante*, ma (più in profondo) come *reciprocante*.

In tale contesto di riflessione, va sottolineato che il termine *governance* si è andato arricchendo, negli ultimi vent'anni del secolo scorso, trovando un fertile terreno di sviluppo nei crescenti e insoddisfatti problemi di controllo della complessità sociale e dell'azione collettiva. La sua sopra citata ambiguità è necessitata, per l'appunto, dal desiderio di revisionare, senza stravolgerli, modelli di *government* e meccanismi politici consolidati, ma ormai insufficienti a fronte delle difficoltà di gestione delle organizzazioni statali e sovranazionali, del controllo dei mercati globalizzati, della progettazione urbanistica, del più generale problema ecologico e, per finire, della crescente difficoltà di formazione del consenso politico. Di qui l'esigenza di un continuo aggiornamento delle analisi, preliminarmente aperte e flessibili e, in quanto tali, capaci di soluzioni regolative immediate, coinvolgenti, ma anche, nel contempo, scarsamente vincolanti.

Il fatto che il termine *governance* si sia andato diffondendo non significa che, perciò, si sia anche definito. Esso è, infatti, un concetto che si alimenta delle sue stesse difficoltà, che problematizza, piuttosto che significare: in sintesi è un'ermeneutica che si fa maieutica, che da descrittiva si fa prescrittiva, ma che continuamente si ridefinisce sulla base dei risultati che ottiene. Più in concreto, la natura costituzionalmente acefala della rete e l'inquietante costrizione delle sue ubiquitarie logiche matematiche sollecitano domande che non si rivolgono agli apparati, ma alle strutture, os-

sia (come le abbiamo definite) ai *pattern* connettivi interrelazionali. Sono domande che non interpellano sudditi, ma operatori; non azioni individuali, ma collettive; non spazi fisici, ma virtuali; non geografie definite da confini, ma topologie caratterizzate da una continua ritessitura e ricostruzione di forme.

La tumultuosa complessità della "società dell'evento"¹ sembra, dunque, esigere affannosi inseguimenti e istantanee valutazioni di ciò che accade, piuttosto che previsioni e pianificazioni: perciò continui aggiustamenti tattici, piuttosto che previsioni strategiche. Con tutto ciò, l'arte del *timoniere* (cui si rifà l'etimo di *governance*) resta un esercizio difficile e concreto, paragonabile appunto a quello di uno *skipper*, che deve vedersela non solo con il mare e i venti, ma anche con chi manovra le vele. Questa metafora può essere approfondita per sintetizzare la riflessione sopra svolta e anche l'intera "filosofia" delle reti. Quest'ultima è compresa nell'affermazione che il territorio della navigazione *non è il mare, ma la rotta*.

Una metafora apparentemente simile, ma in realtà profondamente diversa, è rappresentata dai *pit-stop* effettuati durante le corse automobilistiche. Nel frenetico affollarsi dei meccanici intorno alla vettura, va, infatti, visto non una espressione di *governance*, ma di *government*, caratterizzata da compiti rigidamente preordinati, configuranti nel loro insieme una catena di produzione sincronica.

Queste affermazioni dimostrano la loro valenza euristica, quando siano calate nel vivo del primo dei problemi richiamati in precedenza: chi governa le reti? *Sono forse queste delle ragnatele senza un ragno?* Sulla linea di quanto finora scritto, si potrebbe concludere in senso opposto, ossia che la rete ha *più di un ragno*, ma soprattutto ha *molti ragnetti!*

Il quesito, metaforicamente espresso sopra, esige però una risposta più articolata, per la quale il modello concreto della sanità si dimostra particolarmente utile ai fini esemplificativi ed esplicativi. Le reti organizzative degli ospedali e delle unità sanitarie locali sono infatti caratterizzate da una funzione di comando posta al centro della rete e impersonata dal Direttore generale. Questo ruolo è stato voluto per rendere più efficiente il funzionamento delle reti sanitarie e, in tal senso, il *manager* ospedaliero è teoricamente caratterizzato dall'esercizio di *headship*, piuttosto che di *leadership*¹⁷. Questa caratterizzazione è tuttavia limitata in primo luogo dai condizionamenti interni che le derivano dalle afferenze techno-organizzative e dalle costrizioni di un bilancio aziendalistico fortemente "inquinato" dalle esigenze sociali. Ma soprattutto le decisioni del *manager* sono condizionate dalla *legittimazione politica* del suo potere, ossia dalle connessioni che lo collegano all'autorità sanitaria della regione, la quale, attraverso di lui, tende a penetrare nei meccanismi decisionali dell'intera rete. La situazione del *manager* può essere, perciò, sintetizzata dall'affermazione che egli è *al centro della periferia, ma alla periferia del centro*. Si comprende,

perciò, come il direttore delle aziende sanitarie navighi in un insidioso ambito di confine fra *government* e *governance*, venendo così a impersonare la dimostrazione che le due tipologie suddette hanno un'ambigua, sfumata e variabile area di sovrapposizione.

Il concetto di "legittimazione" (sopra richiamato) può essere considerato non solo in senso politico ed elitario, ma anche quale generale, onnicomprensiva e sintetica caratteristica dei nodi. La sua ubiquitaria, ma variabile distribuzione dai più piccoli nodi ai grandi *hub*, contribuisce a meglio definire e concretizzare quell'attributo di *democraticità* della rete, enunciata quando abbiamo parlato della rete come "struttura metabolica". La legittimazione può essere di natura tecnica, conoscitiva, burocratica, politica ecc. o costituita da un *mixing* di varia composizione fra di esse.

Da quanto detto, è evidente, che la funzione connettiva dei nodi non può essere indifferente, ossia di semplice smistamento fra afferenze ed efferenze, ma che al contrario essa risulta comunque coinvolgente. Ciò consente di sottolineare ulteriormente la natura "etica" della rete e l'indissolubile intreccio connaturante che la pervade fra "razionalità strumentale" e "razionalità dei valori". Tutto ciò si traduce e si sintetizza nel gioco di *spontaneità* (nel senso etimologico di "volontà orientata") e di *responsabilità* (ossia di "abilità responsiva"), che sottende l'azione degli attori sociali.

In definitiva, quindi, di fronte al prevalere cooperativo preterintenzionale degli esiti delle azioni singole, il "principio di intenzionalità" riacquista la sua primogenitura rispetto al "principio di responsabilità"¹⁸.

Verso nuove tipologie di potere

L'insieme delle considerazioni sopra dedicate al problema della *governance* riconduce al secondo dei problemi posti all'inizio del precedente paragrafo, ossia al quesito se le dinamiche di potere, proprie delle reti, non coincidano anche con profonde modifiche delle caratteristiche intrinseche del potere stesso.

Il quesito può essere discusso partendo dalla definizione luhmanniana del potere, quale mezzo di comunicazione teso a ridurre la complessità sociale¹⁹. In questo senso il potere si presenta come un'entità transitiva, attraverso cui qualcuno indirizza (e riduce) le possibilità di scelta di altri. È evidente l'asimmetria del rapporto fra soggetto agente e soggetto agito, quest'ultimo, però, trae qualche privilegio dalla sua posizione, essendo "protetto" e comunque riconosciuto, in quanto inferiore sì, ma indispensabile all'instaurarsi del rapporto (in tal senso è fondamentale la distinzione fra "potere" e "dominio").

Possiamo dunque affermare che il potere, nella concezione classica sopra descritta, è sì un'entità transitiva, ma con una componente (più o meno ampia ed evidente) di riflessività. È questa componente che, stimolata dalla sempre maggior sovrapposizione fra il

"principio di competenza" e il "principio di identità", si esalta per promuovere l'evoluzione a rete delle organizzazioni sociali. In esse, anche i nodi neoformati hanno la possibilità di connettersi con gli *hub* che ritengono più "attraenti", e ciò anche fuori dal loro *cluster* di appartenenza (ad esempio, connettendosi con un "cluster politico", pur appartenendo ad un "cluster assistenziale").

La natura costitutiva della rete (in cui i nodi nascono, crescono, decadono e funzionano in virtù delle loro connessioni) fa sì che in essa il concetto di azione assuma ed esprima innanzitutto una caratteristica di connettività e di reciprocità. Quest'ultima non va intesa come un vincolo, ma semmai come un valore aggiunto. È per questo che i *link* non rappresentano solo connessioni inter-attive ma, più intimamente, *inter-relazionali*. A sua volta la "inter-relazionalità" non va intesa solo come il mezzo per la produzione di un bene, ma (come ribadiremo alla fine) come un bene in se stesso, come un contributo a quell'*umano*, che è ad un tempo fonte e risultante della vita della rete²⁰.

Possiamo dunque concludere che la rete favorisce una transizione del potere da *impositivo* a *transitivo*, a *riflessivo* e *attraente* (ci si chiede se con questa enunciazione non abbiamo tanto esposto una novità radicale, quanto piuttosto riagganciato un'origine, rivestendo di nuovi abiti e nuovi modelli applicativi quella concezione di "potere carismatico" cui si è riferito Max Weber, il grande vecchio della sociologia moderna).

La difficile vita del "soggetto"

È un'evoluzione, quella suddetta, che si correla alla maturazione della *società* e quindi del *soggetto* con cui questa si costituisce. Viene così ad emergere e a collocarsi il terzo dei quesiti che abbiamo posto all'inizio della trattazione relativa alla *governance* delle reti: è un quesito che, riguardando il ruolo e lo statuto del soggetto, riveste automaticamente un interesse non solamente applicativo sociologico, ma, più in profondità, antropologico.

Venuto alla luce del sole con la modernità, il "soggetto" paga un continuo tributo al suo etimo. Esso può essere definito una "categoria dialettica" dal momento che continuamente emerge e riemerge dalla società, di cui è ad un tempo prodotto e costruttore. Opponendosi all'*assoggettamento*, il soggetto si presenta come una categoria conflittuale, ma perciò essa stessa di significato emancipatorio. La sua difficile vita è ulteriormente resa fragile dal fatto che la categoria si pone, sul piano sociologico, allo snodo fra l'ambito biologico dell'*individuo*, da cui trae la spinta vitale (ma da cui rischia anche di essere assorbito e omologato), e il contesto filosofico-relazionale della *persona*²¹, nella quale il soggetto tende a realizzarsi autopromuovendosi, ma in cui rischia di svaporare da realtà viva in semplice costrutto concettuale.

La suddetta riflessione si inserisce in quella problematica identitaria che abbiamo più volte richiamato quale concausa della metamorfosi in atto nei sistemi organizzativi anche sanitari. Concausa, o causa prima e profonda? A favore dell'ultima interpretazione, verte il fatto che anche il progresso tecnologico (che si impone come causa immediata della complessità sociale) riconosce la sua origine nella spinta insaziabile e inesauribile dell'uomo al progresso, spinta che si proietta verso la trascendenza, con un rifiuto implicito o esplicito (religioni) della morte. Queste caratteristiche danno adito ad una doppia interpretazione, che è al centro del dibattito antropologico: la prima, fideistica, interpreta tale tensione come rispondente ad una finalità effettiva e concreta, la seconda la derubrica invece a semplice utopia, generosamente elargita all'uomo dai meccanismi evolutivi, come mezzo per imporsi alla natura, ma anche come illusione gratuita. Quest'ultima destinata ovviamente a decadere, per chi si convinca di questa strumentalità produttiva, rompendo per così dire il giocattolo.

Su tale linea di analisi si pone anche il problema del rapporto fra l'uomo e la società, in cui apparentemente l'uomo figura protagonista, mentre al contrario per successive interpolazioni potrebbe essere giudicato come semplice e ignaro ingranaggio. Ci dobbiamo dunque chiedere se la finalità emancipatoria, che pare permeare la rete, sia solo apparente e non rappresenti, invece, un'utopia fallimentare, che riduce il soggetto al ruolo di pedina, o al massimo di attore in un dramma di cui ignora la trama e tanto meno l'epilogo. In altre parole, l'analisi sociologica induce il sospetto che la sofisticazione dei meccanismi organizzativi non colleghi, ma distanzi l'umano dal sociale o addirittura dissolva il soggetto nel sistema. Il termine "sistema", derivando dal greco, significa stare insieme, ed equivale, quindi, alla dizione anglosassone di *cluster*, ma è più ampio, pertinente ed espressivo di quest'ultimo, lasciando emergere un tratto caratteristico della società contemporanea. In essa il paradigma politico di inclusione/esclusione si è, infatti, trasformato nel più evanescente binomio di aggregazione/disaggregazione. Nell'ambito opalescente di una società definita liquida²², o fluida¹, l'identità fluttua, senza rinvenire ancoraggi fissi e duraturi. Il meccanismo interattivo sistema/ambiente minaccia così di animare di vita propria la società, conferendole dignità ontologica e assorbendo quella ricerca di senso e quella capacità progettuale strategica, che rappresentano caratteri specifici e costitutivi dell'umano.

Il soggetto si ritroverebbe perciò nudo. Come sopra richiamato, esso è emerso nella modernità come sviluppo dell'individuo, ossia come coscienza, come conoscenza riflesso di quell'unicità che ogni uomo riveste nell'ambito di quella società, che pare ora riprendere il suo predominio omogeneizzante. È, quindi, facile, ad una riflessione superficiale, sospettare che, con il loro *modus operandi*, le reti concorrano a quest'ultima evoluzione. È un meccanismo dal quale (come abbiamo detto) il "soggetto" è apparentemente risucchia-

to, vittima di un determinismo che lo riduce a "funzione" di un sistema. Se interpretata in chiave sistemica, la rete ci appare, in effetti, come una potenza omologante e disumanizzante, capace di insinuare e dispiegare la sua capacità autopoietica, funzional-strutturalista, in contrapposizione al paradigma struttural-funzionalista della sociologia classica.

Integrazione sistemica o integrazione sociale?

Contro questa visione sostanzialmente nichilista, il problema può essere però riconsiderato, partendo dalla dicotomia "integrazione sistemica/integrazione sociale".

Ad un primo esame, la tendenza alla disposizione organizzativa a rete e, più in generale, la deriva funzionale verso il *software* della società, sembrano orientare nel senso dell'omogeneizzazione e della fusione dei due concetti sopra citati. Più specificatamente, verso la convinzione che l'integrazione sociale altro non rappresenti che l'aspetto più diversificato e sofisticato dell'integrazione sistemica. Su questa linea si pone quella corrente di idee chiamata appunto "Sociologia sistemica" o "Illuminismo sociologico" (*Soziologische Aufklärung*). Enunciata genialmente da Niklas Luhmann, essa ha in Italia un autorevole e convinto rappresentante in Raffaele De Giorgi^{23,24}. Portando alle estreme conseguenze sistemiche l'interpretazione del sociale, la teoria distrugge il soggetto (ossia quella figura che, come dianzi richiamato, ponendosi allo snodo fra la genericità dell'individuo vivente e la specificità della persona, contribuisce in modo essenziale a definire l'umano). In questo modo, le azioni apparentemente libere dell'uomo vengono ridotte a reazioni determinate (ossia più o meno subdolamente indotte), mentre i sentimenti, i valori (fra cui il diritto) vengono interpretati come meccanismi omeostatici mediati, complessi e sofisticati, ma privi di significato assoluto. Anche la stessa religione, il senso del sacro e l'aspirazione all'immortalità sono (come sopra detto) visti strumentalmente, come meccanismi che, geneticamente selezionati e trasmessi, hanno consentito all'uomo il predominio sulla terra (e al *gene egoista*²⁵ di conseguire la sua massima realizzazione!). Si comprende perciò come, sia pure per successive interpolazioni, il problema sociologico che stiamo trattando finisca (come richiamato nel corso della nostra riflessione) con il rimandare ai "massimi sistemi": nello specifico, allo statuto dell'uomo.

Ed è proprio partendo, come fa Pierpaolo Donati²⁶, dalla dicotomia umano/non umano nel sociale, che è possibile proporre una visione "in positivo" della rete, e questo in virtù della sua natura non semplicemente informazionale, comunicazionale, comportamentale e interattiva, ma relazionale, o per meglio dire, *inter-relazionale* (ossia etimologicamente *inter-referenziale*). Infatti, riferendosi reciprocamente, gli attori conferiscono rilevanza ai loro orientamenti soggettivi. È così che, come enuncia e argomenta Donati, la "società del-

l'umano" non è più un dato immediato, ma viene prodotta riflessivamente, attraverso conferimenti di senso che coniugano il punto di vista interno degli attori con il punto di vista funzionale, così che i soggetti realizzano se stessi insieme alle esigenze a loro esterne. Ciò accade come in una danza, secondo la geniale e feconda metafora intuita da Norbert Elias²⁷, perfezionata da Gregory Bateson²⁸, e portata all'attenzione degli studiosi italiani da parte di Sergio Manghi²⁹. Il riferimento è ad una danza in cui ciascun danzatore si muove per volontà propria (ossia spontaneamente e responsabilmente), ma coordinando i propri passi e il proprio ritmo con quelli del *partner*, con gli altri danzatori e con il tema musicale (nel nostro caso culturale) cui tutti partecipano. È, questa, una prospettiva che vuole differenziarsi dal semplice rapporto dialogico, il quale, sorgendo dal basso e restando immanente, non permette al soggetto di sfuggire alla presa inglobante del sociale. Al contrario il soggetto, ponendosi di fronte al sociale in una prospettiva che è ad un tempo di aderenza e di superamento, conferisce a se stesso quelle caratteristiche di immanenza/trascendenza alla base del suo sofferto statuto ontologico. Infatti, l'umano, inteso come relazionalità, perfeziona se stesso, in una logica in cui il soggetto non regredisce a individuo, ma progredisce a persona. Quella appunto che, disponendosi ai nodi delle reti comunicative, non le subisce come una costrizione, ma le utilizza come una opportunità, conferendo così (non solo istintivamente, ma anche consapevolmente) un senso sovralfunzionale alle logiche particolari dei vari sottosistemi sociali e organizzativi. Da ciò l'esigenza, anche per i cultori di discipline tecniche (cui il presente articolo si rivolge), di una sociologia non più implicita, ma informata ed esplicita, per così dire di seconda istanza, che li indirizzi ed educi alla *sapienza delle relazioni*.

Ammettere l'umano in una logica di trascendenza sociologica, significa perforare lo specchio in cui siamo riflessi come immagini viventi. Significa fare del soggetto un presupposto e un postulato, caricandolo di una valenza fiduciaria, ossia farne il destinatario di un atto di fede, quanto meno sociologico, senza il quale non solo il soggetto stesso, ma anche la società, pur apparentemente esaltata, cadono inesorabilmente nel vortice dell'insignificanza.

Bibliografia

1. Visioli O. L'Università contemporanea: una tradizione tradita? *Ital Heart J Suppl* 2002; 3: 579-89.
2. De Giorgi R. Il mondo come sistema complesso. In Barcellona P, De Giorgi R, Natoli S, eds. *Fine della storia e mondo come sistema*. Bari: Dedalo, 2003: 37-79.
3. Squazzoni F. Norbert Elias: per una sociologia morfogenetica e processuale. *Intersezioni* 2000; 2: 285-96.
4. Visioli O. Medicina clinica e biologia sperimentale: verso una nuova alleanza. *Ital Heart J Suppl* 2004; 5: 816-23.
5. Castells M. *La nascita della società in rete*. Milano: Università Bocconi, 2002.
6. Gluckman M. cit. da 8.
7. Chiesi AM. Reticoli, analisi dei. *Enciclopedia delle Scienze Sociali*. Roma: Istituto dell'Enciclopedia Treccani 1997, Vol VII: 407-14.
8. Piselli F. Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali. Roma: Donzelli, 1995.
9. Barabási AL. *Link: La nuova scienza delle reti*. Torino: Einaudi, 2002.
10. Dahl RA. *Poliarchia*. Milano: Franco Angeli, 1981.
11. Manghi S. *Il medico, il paziente e l'altro*. Milano: Franco Angeli, 2005.
12. Nobilio L, Fortuna D, Vizioli M, et al. Impact of regionalisation of cardiac surgery in Emilia-Romagna, Italy. *J Epidemiol Community Health* 2004; 58: 97-102.
13. Zanini R, Lettieri C, Romano M, et al. Rete provinciale per la terapia dell'infarto miocardico acuto a Mantova: risultati di due anni di attività. *Ital Heart J Suppl* 2003; 4: 838-49.
14. Zanini R, Romano M, Buffoli F, et al. La telecardiologia nella gestione dell'infarto miocardico acuto: l'esperienza della rete provinciale di Mantova. *Ital Heart J Suppl* 2005; 6: 165-71.
15. Pellizzoni L. *Governance come interfaccia*. Milano: Franco Angeli, 2005.
16. Kant I. *Per la pace perpetua*. Milano: Feltrinelli, 2002.
17. Visioli O. *Medicina e scienze umane: affinità elettive. Dalla società all'uomo, sulle tracce della medicina clinica e della sua organizzazione dipartimentale*. Milano: GPA, 2000.
18. Jonas H. *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*. Torino: Einaudi, 2002.
19. Luhmann N. *Potere e complessità sociale*. Milano: il Saggiatore, 1979.
20. Donati P. *Teoria relazionale della società*. Milano: Franco Angeli, 1991.
21. Spaemann R. *Persone. Sulla differenza tra "qualcosa" e "qualcuno"*. Roma-Bari: Laterza, 2005.
22. Bauman Z. *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza, 2002.
23. Luhmann N. *Come è possibile l'ordine sociale?* Roma-Bari: Laterza, 1995.
24. De Giorgi R, Luhmann R. *Teoria della società*. Milano: Franco Angeli, 1992.
25. Dawkins R. *Il gene egoista*. Milano: Mondadori, 1995.
26. Donati P. La sociologia relazionale: una prospettiva sulla distinzione umano/non umano nelle scienze sociali. *Nuova Umanità* 2005; 157: 97-122.
27. Elias N. *La civiltà delle buone maniere: la trasformazione dei costumi nel mondo aristocratico occidentale*. Bologna: Il Mulino, 1998.
28. Bateson G. *Mente e natura. Un'unità necessaria*. Milano: Adelphi, 1984.
29. Manghi S. *La conoscenza ecologica: attualità di Gregory Bateson*. Milano: Raffaello Cortina, 2004.