

1 LA COMUNICAZIONE

GRAMMATICA E PRATICA



**PER OGNI
OPERATORE**

**BUON
SANITARIO**

**Dott. PAOLO TOFANINI - DIRETTORE MEDICO
OSPEDALE "S. SPIRITO" di Casale Monferrato - "MAURIZIANO" di Valenza**



PRIMA PARTE

I PRINCIPI GENERALI

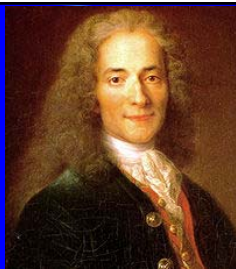


INIZIAMO CON UNA RIFLESSIONE



Paolo Tofanini

3



François Marie
AROUET detto

VOLTAIRE

"Disapprovo quello che dite, ma difenderò
fino alla morte il vostro diritto di dirlo!"

Paolo Tofanini

4



In questo incontro parleremo
dell'importanza della
 COMUNICAZIONE, 
del perché comunicare,
del come comunicare...e
del diritto/dovere di comunicare.
E, a proposito di DOVERI...

Paolo Tofanini

5 

**Il compito del Funzionario
è servire i suoi SUPERIORI,
NON IL POPOLO.**
**Egli non può ascoltare la sua
coscienza e, colui che
è mosso dalla coscienza,
non può fare il Funzionario.**

MO YAN
"Il supplizio del legno di sandalo"

Paolo Tofanini

6 

**NOI LA PENSIAMO
IN MANIERA
TOTALMENTE
DIFFERENTE:**



**CHI LAVORA PER UN SERVIZIO
PUBBLICO, COME LA SANITA',
DEVE ESSERE "IL MIGLIORE"
PERCHE' DEVE SERVIRE LA GENTE**

Paolo Tofanini

7



**Cose ovvie e risapute, come pure
il fatto che, lavorando per
la Pubblica Amministrazione,
dobbiamo essere solo al
SERVIZIO del **CITTADINO**
e non del **BOIARDO** di turno!**



Paolo Tofanini

8



A PROPOSITO DI OBBLIGHI E DI DOVERI DEL DIPENDENTE PUBBLICO



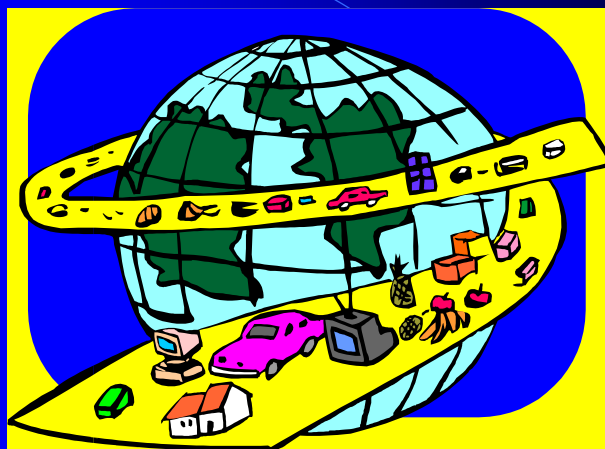
C'E' QUALCUNO CHE HA DEI DUBBI?

Paolo Tofanini

9



E può forse dire che non siamo adeguatamente



informati su ciò che avviene intorno a noi?

Paolo Tofanini

10

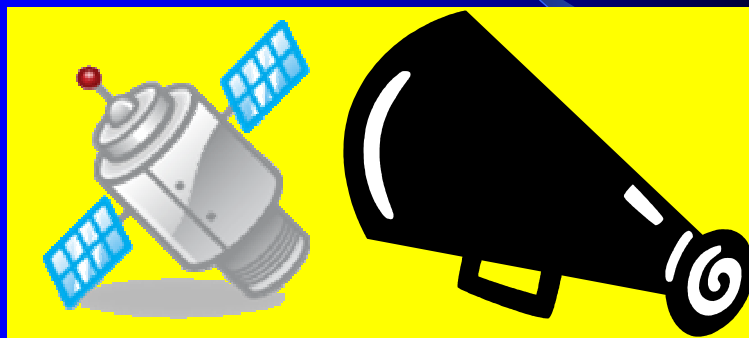


**Pensiamo proprio di no!
Sia nel nostro lavoro che
nel "mondo esterno"
abbiamo un gran numero
di occasioni quotidiane
per conoscere, informarci
e aggiornarci su
moltissime tematiche.**

E chi dice di non sapere mente, oppure...dorme!

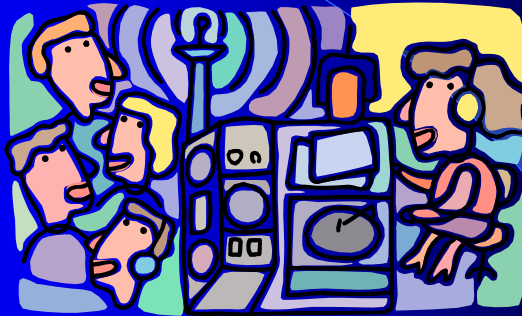


**Noi crediamo che non ci sia
persona di buon senso che
possa negare che oggi viviamo,
tutti, nella società della**



COMUNICAZIONE

Ma c'è comunicazione e



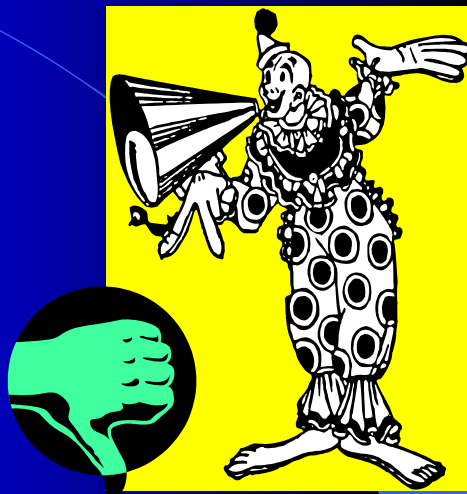
COMUNICAZIONE...

Paolo Tofanini

13



...mi spiace, signore, ma **Questa è una..**
se foste venuti per tempo
da me... forse, avrei
salvato sua moglie da
quel brutto tumore!!!! ? **bad communication!**



Paolo Tofanini

14



Per fortuna non è sempre così...



Paolo Tofanini

15



Per fortuna non è sempre così...

**INFATTI, SE UTILIZZIAMO ALCUNI STRUMENTI CHE SONO
A NOSTRA DISPOSIZIONE, LE COSE POSSONO CAMBIARE:**



Analisi e prevenzione del rischio

Paolo Tofanini

16



Per fortuna non è sempre così...
*Il 1° elemento che ci
consente di eliminare
gli errori in medicina è
una corretta e completa*
COMUNICAZIONE

Paolo Tofanini

Analisi e prevenzione del rischio

17



Per fortuna non è sempre così...

ROOT CAUSE ANALYSIS

TIME OUT → **difesa**



Analisi e prevenzione del rischio

Paolo Tofanini

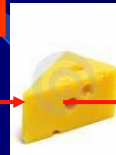
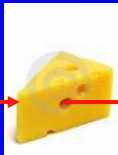
18



..anche se qualche volta..

ROOT CAUSE ANALYSIS

NO TIME OUT



near miss >>danno >> morte



Paolo Tofanini

Analisi e prevenzione del rischio

19



INIZIAMO CON L'ETIMOLOGIA....

COMUNICARE

deriva
dalla lingua
latina



COMMUNICARE,
un verbo collegato
alla parola **COMMUNIS**

20

Paolo Tofanini



vale a dire **COMUNE.**
Communicare quindi
indicava l'azione di
METTERE
in comune
RENDERE
comune.



È un concetto che si può esprimere
in vari modi. Si può infatti
comunicare
qualcosa
nel senso di
trasmettere,
diffondere,
nel
parlare
o nello
scrivere.



Notizie, messaggi, idee,
informazioni vengono
comunicate ogni giorno
da radio e giornali.



Il nucleo centrale del termine
si è ampliato, e molte altre
parole ne hanno tratto origine.
Una di queste è, appunto,

comunicazione

E naturalmente
si comunicano
sentimenti,
sensazioni e
stati d'animo.



**“Al cittadino strumenti per valutare il SSN:
offrire al cittadino le conoscenze necessarie
per valutare l'operato delle strutture sanitarie
e il corretto utilizzo delle risorse impiegate.”**

E' uno degli impegni del nuovo direttore dell'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas).



Fulvio Moirano

Paolo Tofanini

25



Con il “nuovo corso”, tra le attuali funzioni dell'Agenzia, verranno potenziate, nelle intenzioni di Moirano, i compiti di monitoraggio e valutazione del Servizio sanitario nazionale - spiega in una nota - con l'obiettivo di garantire la **qualità delle cure**, attraverso un processo continuo che utilizzi strumenti di analisi, di **informazione al cittadino**, di possibilità di bench-marking tra realtà regionali diverse nonché tra singole Aziende e strutture sanitarie.



Paolo Tofanini

26



In altre parole, **monitoraggio,**
informazione, **comparazione.**



Occorre promuovere la **CONOSCENZA**, anche in termini di formazione degli operatori, delle numerose realtà di eccellenza che sono presenti nel nostro Paese, al nord, ma anche al centro e al sud". "A questo riguardo - ha precisato Moirano - credo sia doveroso impegnarci per offrire al cittadino le conoscenze necessarie per **valutare l'operato delle strutture e il corretto utilizzo delle risorse impiegate**



PERTANTO

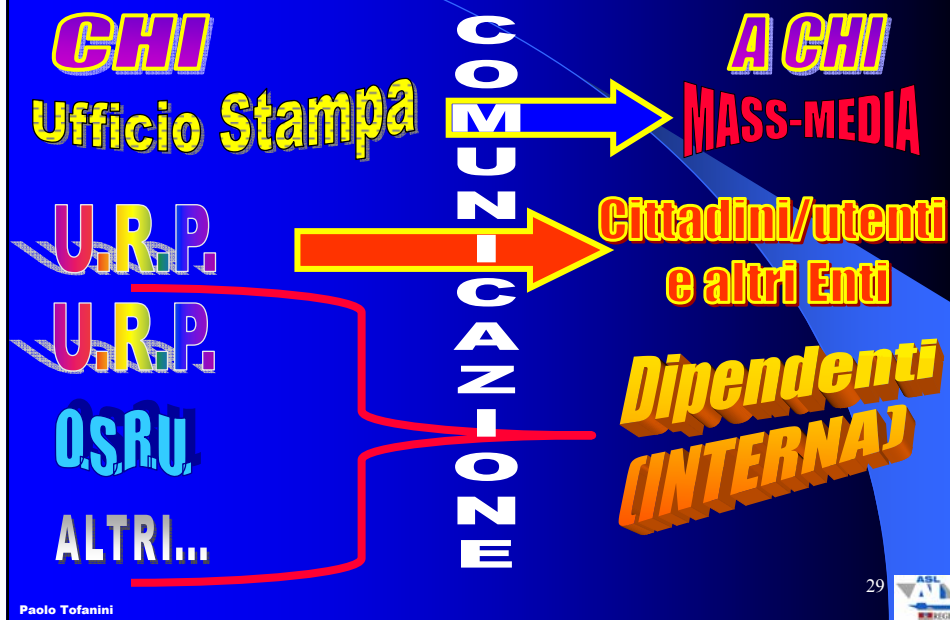


il CITTADINO,
adeguatamente
INFORMATO,
grazie ad una
COMUNICAZIONE
corretta e neutrale,
deve poter **GIUDICARE**
i servizi sanitari
che gli vengono
offerti ed il loro
corretto utilizzo:

traduzione pratica della democrazia



Chi deve fare che cosa nell'ASL/ASO



DEDUZIONE INEVITABILE E LOGICA=

Sembrerebbe che nessuno possa essere autorizzato ad effettuare comunicazione



all'esterno se non l'Ufficio Stampa

MA CI SONO ALCUNE ECCEZIONI...



Paolo Tofanini

31



IN UN SISTEMA ORGANIZZATO, EFFICIENTE E TRASPARENTE, ESISTONO **LE DELEGHE** E ANCHE LA POSSIBILITA' DI FORNIRE INFORMAZIONI, CONCERTATE, ALL'ESTERNO.



Paolo Tofanini

32



**QUESTO NON VUOL DIRE CHE
OGNUNO DI SENTA IN DIRITTO
DI DIRE QUALUNQUE COSA,
SEMPRE E A CHIUNQUE!**



Paolo Tofanini

33



PREMESSA METODOLOGICA

**Quando parliamo
con qualcuno, la
prima cosa da
fare è**

**spedire il " →
messaggio
nella porta
giusta**



Paolo Tofanini

34



I **cinque sensi** sono
le nostre finestre sul
mondo, le nostre **porte**
percettive spalancate
sulla **realtà esterna**.



Paolo Tofanini



35



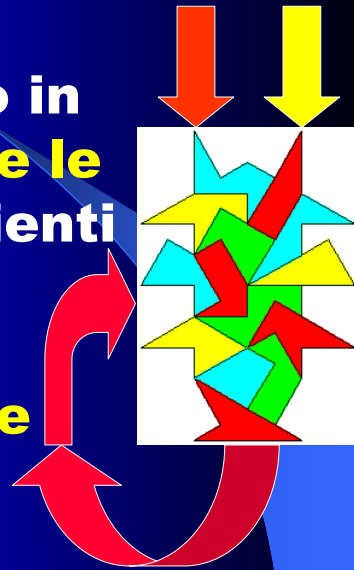
La **vista**, l'**udito**,
il **tatto**, il **gusto**
e l'**olfatto**
sono le vie
d'ingresso
degli stimoli
che riceviamo dal
mondo esterno.



36



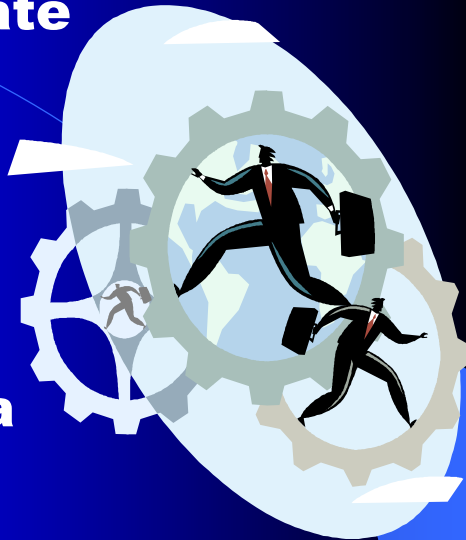
I sistemi sensoriali agiscono in due direzioni: ci mettono in grado di **decodificare le informazioni** provenienti dall'esterno e ci forniscono la **materia per costruire o ricostruire le esperienze con la mente.**



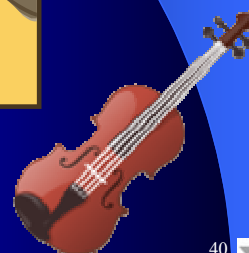
La capacità del nostro cervello di creare immagini o suoni mai vissuti si fonda proprio sulla elaborazione di esperienze sensoriali.



**Queste, archiviate
nella **memoria**,
sono poi
assemblate
secondo
nuovi schemi
e con una logica
che risponde a
caratteristiche
individuale.**



**Ciò genera prodotti
originali: pensiamo,
ad esempio,
alla **pittura**,
alla **scultura**,
alla **musica**
e a tutte le
forme di
**creazione
Artistica.****



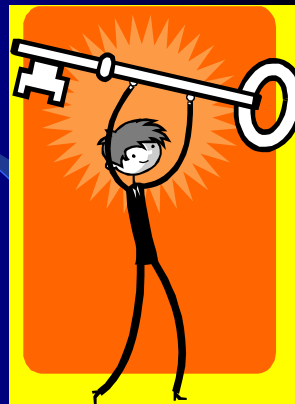
Con i sensi si percepiscono **immagini, suoni, sensazioni, sapori e odori** che, passando per i canali sensoriali, possono contribuire a costruire la nostra **rappresentazione interna soggettiva della realtà esterna.**



Quale sia la forma di **archivio preferito**, però, ciò dipende dal **canale sensoriale dominante** in ciascuno di noi.



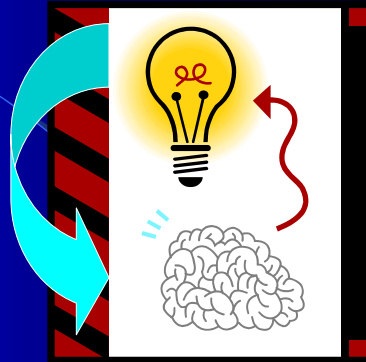
**Pertanto, se entriamo
dall'INGRESSO
PREFERENZIALE,
è più che certo
che troveremo la
disponibilità del
nostro interlocutore ad
ascoltare tutto quello
che noi abbiamo da dire.**



**E POI, UNA
VOLTA CHE
SIAMO RIUSCITI
AD ENTRARE
DALLA PORTA
PRINCIPALE,
BEN APERTA
E' TUTTO PIU'
AGEVOLE, ANCHE SE...**



**dobbiamo ricordarci
che, quando
si conversa
con qualcuno,
è essenziale
parlare con **chiarezza**
e con **calore** al suo
cervello: forse capirà!**



LA MISSION E



LA MISSION E



LA COMUNICAZIONE

Paolo Tofanini

47



Paolo Tofanini

48





ALLORA VIENE SPONTANEA UNA DOMANDA: DOVE VIVIAMO ?



Paolo Tofanini

51



MARCHIO



Paolo Tofanini

52





Questo significa che noi tutti
stiamo operando nel **"MERCATO"**
della salute (che piaccia o no)
e che, oltre alla **QUALITA'**
delle prestazioni, siamo
giudicati (molto) anche dalla
IMMAGINE



COMUNICAZIONE

EDINTORNI.....

Paolo Tofanini

57



Le indagini di **CLIMA**

FATTORI DI CRITICITA' AMBIENTALE

**ANALISI
AMBIENTE
ESTERNO**



MISSION

**ANALISI
AMBIENTE
INTERNO**



Opzioni strategiche



Paolo Tofanini

58



Dimensioni analizzate



Dimensioni analizzate

Scala valoriale percepita



Dimensioni analizzate

Scala valoriale percepita



Paolo Tofanini

61



ADHOCRAZIA
 Gestione rivolta alla
IMPREVEDIBILITA'
FLESSIBILITA'
CULTURA dei COMPITI
 che si contrappone
 a tutto ciò che
 rappresenta la
CULTURA BUROCRATICA



Paolo Tofanini

62



La cultura e il conseguente atteggiamento

BUROCRATICO-FORMALE che connota la

nostra Pubblica Amministrazione e la
sua storia, sono una delle più importanti
e gravi cause della **REGRESSIONE**
e del **DETERIORAMENTO DEL PAESE**

Forse proprio perché
abbiamo ereditato quella
cultura "burocratica" o,
per essere più precisi, il
metodo che si basa
sull'arte dell'arrangiarsi!
Non a caso c'è un passato
che pesa molto, nella
nostra storia patria....

Facimme



ammuina!

All'ordine Facite Ammuina:

tutti chilli che stanno a prora vann' a poppa e chilli che stann' a poppa vann' a prora: chilli che stann' a dritta vann' a sinistra e chilli che stanno a sinistra vann' a dritta: tutti chilli che stanno abbascio vann' ncoppa e chilli che stanno ncoppa vann' vascio passann' tutti p'o stesso pertuso: chi nun tiene nient' a ffà, s'aremeni a 'cca e a 'll' à

*Ordine di Servizio della Marina Militare
del Regno delle Due Sicilie*



Traduzione

Facciamo



confusione!

All'ordine Fate Confusione:

tutti quelli che stanno a prora vanno a poppa e quelli che stanno a poppa vanno a prora, quelli che stanno a destra vanno a sinistra e quelli che stanno a sinistra vanno a destra. Tutti quelli che stanno di sotto vanno di sopra e quelli che stanno di sopra vanno di sotto passando tutti per lo stesso buco: chi non ha nulla da fare, girovagli qua e là.

**Ordine di Servizio della Marina Militare
del Regno delle Due Sicilie in
occasione delle ispezioni sul naviglio
da parte delle Alte Autorità**



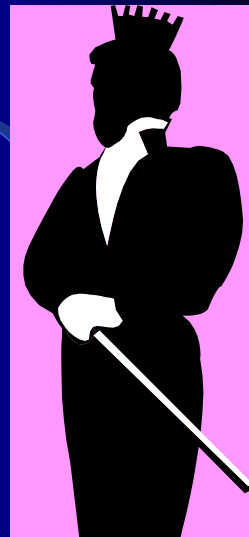
Come siamo e come ci sentiamo



GLI STILI

Il Leader

Ha capacità di trasferire agli altri le proprie idee senza dover parlare: Infatti c'è qualcosa in lui che gioca nel profondo degli animi.



LA LEADERSHIP



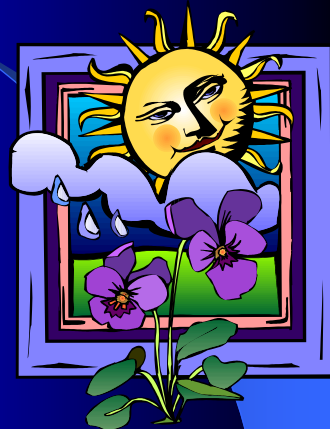
**È quella
facoltà innata,
basata sulla
“Comunicazione
Corporea”**



**OGNUNO PUO' (DEVE)
ESSERE UN LEADER**

QUALITA' DELLA VITA

**REGOLE DI BUON
COMPORTAMENTO,
una specie di
BON TON,
che, a prescindere dallo
stile adottato, permettono
di conseguire più
consistenti risultati
positivi sul piano della
COMUNICAZIONE**



I 2 presupposti fondamentali

I concetti devono essere coerenti con il criterio che la comunicazione è strumento di ognuno di noi, nella sua condizione di **Soggetto organizzativo e operativo**.

L'obiettivo è stabilire come possiamo dotarci di strumenti adeguati che ci consentano di convincere le persone a vedere le cose in modo coerente con la nostra giusta visione (cioè onesta) delle cose.



La conoscenza

E' il frutto di accumulo di informazioni che sono l'oggetto che viene scambiato in qualsiasi rapporto di **comunicazione**.
Il rapporto di comunicazione si sviluppa attraverso il trasferimento di un **messaggio** fra un **trasmittente** ed un **ricevente**







LE LEGGI DELLA COMUNICAZIONE

- 1° Legge (esprit des escoliers):
IL MESSAGGIO DEVE ESSERE EFFETTIVAMENTE TRASMESSO
 - Spesso si ha la certezza di aver detto delle cose che invece **non sono state dette**,
 - Quanto sopra in termini sia di **qualità** (forma approssimativa) che di **quantità**.
 - **Necessità sempre di un linguaggio "pieno"**
 - **Necessità di correlare sempre la forma al contenuto, cioè la cosiddetta**

COMUNICAZIONE A PROVA DI CRETINO !

Paolo Tofanini

76

LE LEGGI DELLA COMUNICAZIONE

- 2° Legge

IL MESSAGGIO DEVE ESSERE EFFETTIVAMENTE RICEVUTO

Contano ovviamente gli ACCORDI fra

TRASMITTENTE e RICEVENTE



Paolo Tofanini

77



LE LEGGI DELLA COMUNICAZIONE

- 3° Legge

IL MESSAGGIO DEVE ESSERE TALE DA AVERE FORMA CONDIVISIBILE

Ovviamente il contenuto deve essere plausibile e accettabile dalla "maggioranza" degli ascoltatori o comunque dai "giusti", cioè delle persone oneste e che non hanno pregiudizi



Paolo Tofanini

78



LE LEGGI DELLA COMUNICAZIONE

- 4° Legge

**IL RICEVENTE DEVE POTER
CAMBIARE COMPORTAMENTO
IN COERENZA CON IL
CONTENUTO DEL MESSAGGIO
TRASMESSO**



**Sarebbe saggio potersi
“scegliere” i riceventi !**



Paolo Tofanini

79



LE LEGGI DELLA COMUNICAZIONE

- Corollario alla 1° Legge

**ANCHE NON TRASMETTERE
MESSAGGI E' COMUNICAZIONE**

(il silenzio



è d'oro ?!

Il pettegolezzo non è comunicare !)

Paolo Tofanini

80



A QUESTO PUNTO, QUINDI, POSSIAMO DIRE CHE

COMUNICARE

VUOL DIRE

INFORMARE?

**NON E' DETTO,
ED INFATTI CI
DOBBIAMO
CONFRONTARE
SPESSE CON**

SECONDA PARTE

IL DISSERVIZIO

Paolo Tofanini

83



Direttore, devo fare una protesta.
..mia madre ha atteso quattro
ore la risposta degli esami
...mi hanno fatto girare come una
trottola per tutto l'ospedale:
nessuno sapeva niente di niente!
in reparto non c'è un cane che ti spieghi qualcosa...
vi dovrebbero dare un premio per la maleducazione!!!
ecc., ecc., ecc.



Paolo Tofanini

84



NOI E IL DISSERVIZIO



Paolo Tofanini

85



GESTIONE DEL DISSERVIZIO

Come comportarsi quando viene segnalata insoddisfazione o scarso gradimento da parte del cliente/utente/cittadino.



La gestione del disservizio racchiude tutte quelle azioni che un'organizzazione deve compiere nel momento in cui riceve una segnalazione da parte di clienti e utenti di **bassa soddisfazione rispetto al prodotto/servizio erogato**

Paolo Tofanini

86



Questa azione attiene, da una parte, alla **prevenzione del disservizio**, quindi ha a che fare con tutta quella serie di controlli volti ad evitare insoddisfazioni da parte dei propri clienti e utenti; dall'altra, è legata alla fase di trattamento e **gestione dei reclami e suggerimenti**, una volta che essi sono stati segnalati.



Paolo Tofanini

87



La gestione del **DISSERVIZIO** serve anche a tenere sotto controllo e monitorare le possibili **reazioni negative** dell'utente di fronte a un disservizio che si è già verificato: talvolta un intervento tempestivo può, addirittura, capovolgere la sensazione dell'utente, trasformando il disservizio in un **EVENTO POSITIVO**.



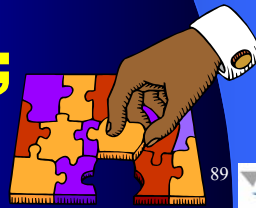
Paolo Tofanini

88



Per gestire correttamente un disservizio è importante:

A) Individuare, all'interno del processo, le fasi nelle quali è possibile che si verifichino disservizi (errori, ritardi, incomprensioni tra operatore e utente);



Paolo Tofanini

Per gestire correttamente un disservizio è importante:

B) Classificare i tipi di disservizio prevedibili (ad esempio):

- legati ai tempi;
- legati alla qualità materiale dei prodotti (???!);
- legati alla relazione tra utente e personale del servizio.



Paolo Tofanini

90



Per gestire correttamente un disservizio è importante:

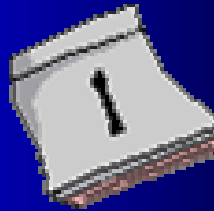
**C) Definire le modalità di gestione dei diversi tipi di disservizi:
da chi può essere rilevato il reclamo?**



Per gestire correttamente un disservizio è importante ricordare che la classificazione del disservizio dovrebbe partire dalle attese dei clienti nei confronti del servizio. E non viceversa!



Per gestire correttamente un disservizio è inoltre utile non dimenticare che quanto più i disservizi riguardano le attese prioritarie dei clienti, tanto più sono da considerare emergenti.



Paolo Tofanini

93



Inoltre, e questa è forse la cosa più importante di tutte, è essenziale definire le modalità di gestione dei diversi tipi di disservizi, cioè da CHI può (deve) essere rilevato il



RECLAMO

Paolo Tofanini

94



**-A chi deve essere
presentato il reclamo?**

**-A chi compete di dare
risposta all'utente che
reclama?**

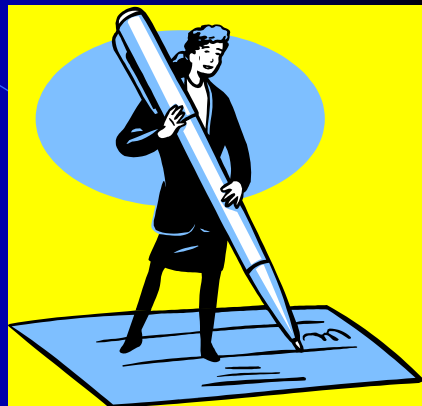
**-Che cosa viene fatto per
riparare al disservizio nei
confronti dell'utente?**

**-Che cosa viene fatto per
limitare, se possibile, i
disservizi futuri?**

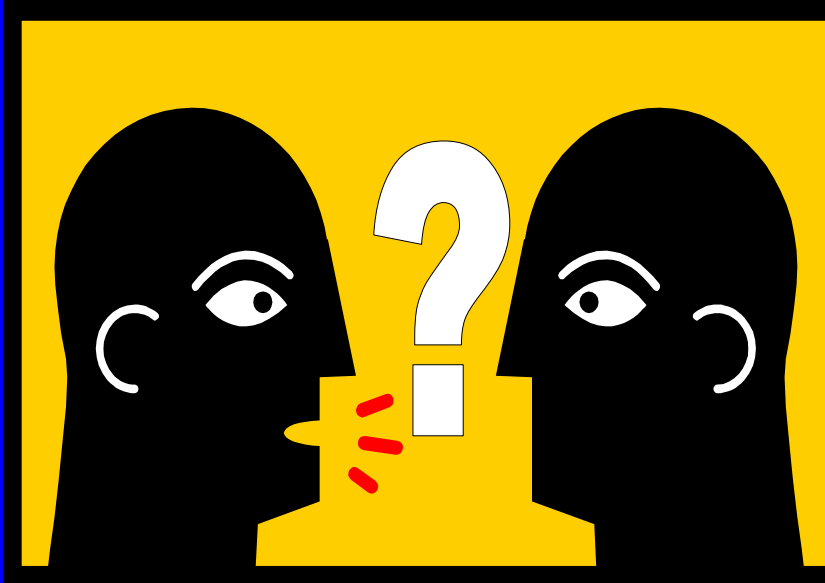


INDICAZIONI ORGANIZZATIVE

Si deve **monitorare
il sistema** e verificare
in particolare se
accadono di
frequente disservizi
non previsti nella fase
di progettazione.
Gestire correttamente
il disservizio contribuisce
a salvaguardare **l'immagine
dell'organizzazione** nel suo
complesso, e del **prodotto
o servizio che essa eroga.**



QUESTI I PROBLEMI:



Paolo Tofanini

C'E' UNA SOLUZIONE?

97



**NOI CREDIAMO DI SI ANCHE SE TUTTO CIO' SIA
UN PARADOSSO,
PERCHE' OGGI
NOI STIAMO
PARLANDO
DELL'OVVIO!**



Paolo Tofanini

98



**INFATTI DISCUTIAMO
DI UNA "COSA" NORMALE**



**CIOE'
DELLA**



COMUNICAZIONE,



Paolo Tofanini

99



**O MEGLIO,
DELLA SUA
GRANDE**



INADEGUATEZZA

Paolo Tofanini

100



CRITITICITA' ?

**ALCUNE GRAVI,
ALTRE LIEVI MA
CHE POSSONO
CAUSARE UNA
CADUTA DELLA
IMMAGINE E DEL
GRADIMENTO
DA PARTE DEI
CITTADINI !**

Paolo Tofanini

101



***E ALLORA RICORDIAMO
CHE, COME PRIMA COSA,
DOBBIAMO IMPARARE A
COMUNICARE
CON GLI ALTRI MA,
PRIMA ANCORA,
SOPRATTUTTO,
FRA DI NOI!***

Paolo Tofanini

102

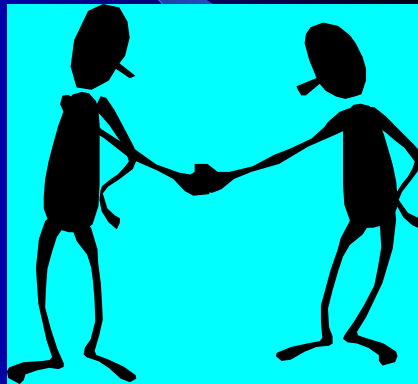






PERCHE' COMUNICARE VUOL DIRE:

- Essere persone “normali”,
- Mettere “in comune”,
- Arricchire sè,
- Arricchire,
- Saper parlare,
- Saper ascoltare,
- Essere....

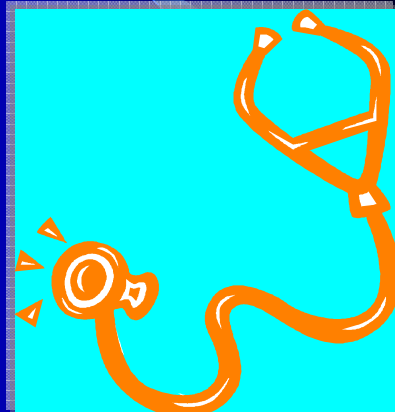


Donne e uomini...



VERI !

I DIFETTI E LE CRITICITA' DELLA COMUNICAZIONE NELLA NOSTRA SANITA'



A parere di molti è necessario che in sanità avvenga un radicale cambiamento nella



metodologia della **COMUNICAZIONE,**



come pure nella scelta degli strumenti che vengono utilizzati per comunicare !



CAMBIAMENTO: perché ?

Per alcuni buoni motivi:

- Nuove abitudini (trasparenza)
- Nuova cultura (etica)
- Razionalizzazione delle risorse (economia)
- Maggiore visibilità (immagine)
- Miglioramento continuo delle prestazioni (qualità)

111

Paolo Tofanini



e poi... perché i cittadini non sono soddisfatti e questo è un problema

- La struttura sanitaria non è adeguata al crescente e giusto **bisogno di informazione**
- Troppo spesso gli operatori dimenticano i **legittimi diritti**



112

Paolo Tofanini



...gli italiani non amano il loro Servizio Sanitario*

Per i seguenti motivi:

- l'eccesso di burocrazia,
- la disorganizzazione endemica dei servizi,
- le lunghe liste di attesa,
- le code in ambulatorio,
- la scortesia del personale,
- la mancanza di informazioni.

(* Mapelli V. 1999, "Il servizio sanitario italiano.")



Paolo Tofanini

113



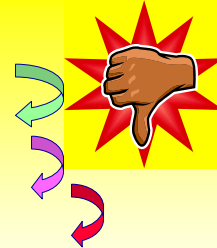
UN CLIENTE SODDISFATTO E' LA NOSTRA PRIMA GRANDE FONTE DI RICCHEZZA E DI PROMOZIONE

Su 27 clienti insoddisfatti:

- solo 1 reclama
- gli altri 26 non dicono niente ma....
- il 91% non torna più
- 1 cliente insoddisfatto comunica a
- 11 persone i suoi problemi e l'opinione maturata sull'istituzione colpevole delle sue percezioni.

(n.d.r. il concetto di "percezione" è diverso da "fatto oggettivo").

- Da Valdani , Vicari e Associati



Paolo Tofanini

14



**LA SENSAZIONE CHE LA STRUTTURA SANITARIA
RICAVA DA QUESTA SOLA PROTESTA E' ERRATA**

**INFATTI MENTRE PENSA CHE SIA
IL SINGOLO SOGGETTO CHE HA
PROTESTATO A NON TORNARE PIU'...,
DEGLI ALTRI 26 INSODDISFATTI BEN
23,66 NON TORNERANNO PIU' E
INDURRANNO ALTRE 260,20
PERSONE A RIVOLGERSI ALTROVE!**



Paolo Tofanini

15



Newsweek

Numero del 4 giugno 2002

**"NEL CAMPO
DELLA SANITA'
L'ITALIA MERITA
ZERO IN
COMUNICAZIONE"**



Paolo Tofanini

116



**Una signora americana,
residente a Roma, dopo
un difficile parto cesareo,
era stata lasciata
lontana, e senza poter
vedere il proprio bimbo
né ottenere alcuna
informazione, per oltre
una settimana.
Il figlio, prematuro, era
ricoverato nella Terapia
Intensiva Neonatale
dello stesso ospedale!**



ADN KRONOS SALUTE

Roma 26 novembre 2008

"Il 65% dei medici boccia la comunicazione all'interno del SSN"

Sembra incredibile, ma in quella che è definita
l'era della comunicazione globale
uno dei tanti problemi che affligge il nostro sistema sanitario
sembra essere proprio la
mancanza di comunicazione.

Sia tra i reparti ospedalieri, che tra le strutture
e la cosiddetta medicina del territorio.

A pensarla così è il **65% dei medici italiani**, che
alla domanda "ritieni che nella tua struttura la comunicazione
tra reparti, servizi e territorio funzioni in modo soddisfacente?"

ha risposto con un secco: **"no".**



**RICORDIAMO CHE, SE
LA COMUNICAZIONE
FRA I REPARTI E
I SERVIZI SANITARI
E AMMINISTRATIVI
DELL'OSPEDALE E'
INADEGUATA
AUMENTANO I
RISCHI
PER GLI OPERATORI
E PER I PAZIENTI**



Paolo Tofanini

119 

**E, SE LA COMUNICAZIONE
FRA OSPEDALE E IL SUO
TERRITORIO NON
FUNZIONA LE RICADUTE
SONO ALTRETTANTO
DRAMMATICHE!**



Paolo Tofanini

120 

SE LA COMUNICAZIONE INTERNA NON FUNZIONA...



**è come quando si
spezza una catena,**

TUTTO IL SISTEMA VA IN CRISI E LA CASA CROLLA...



TERZA PARTE

IL CAMBIAMENTO

GLI OBIETTIVI

la congruità

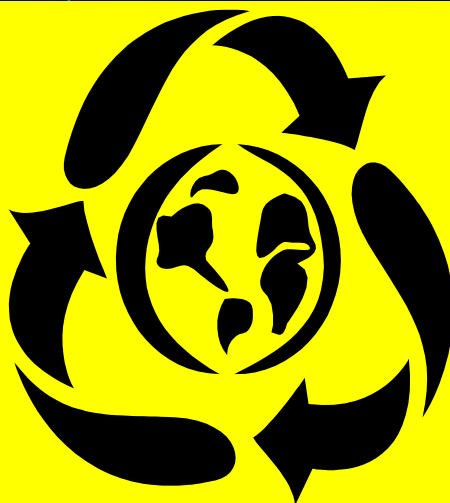
Paolo Tofanini

123



**QUINDI CAMBIARE: MA IL VERO CAMBIAMENTO
E' DAVVERO UN PROBLEMA IRRISOLVIBILE ?**

- **LUOGHI COMUNI:**
- **Ma se si è sempre fatto così !**
- **E poi, chi giova cambiare ?**
- **Prima andava tutto bene, anzi, benissimo.....**
- **Che fatica dover pensare e agire diversamente !**



Paolo Tofanini

124



**CAMBIARE?
E' SICURAMENTE
MOLTO DIFFICILE...**



Paolo Tofanini

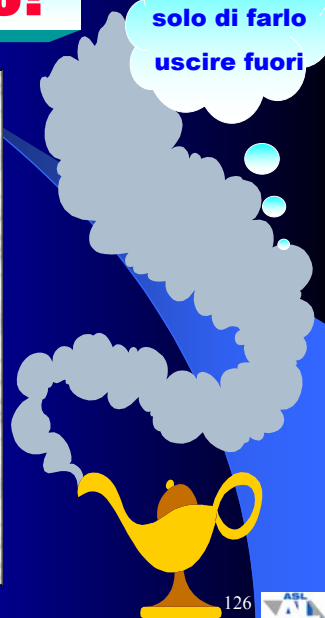
125



Ma non disperiamo!

**IN OGNUNO
DI NOI E'
NASCOSTO
UN
"ALADINO" !**

**Cerchiamo
solo di farlo
uscire fuori**



Paolo Tofanini

126



CAMBIAMENTO: perché farlo noi ? Perché forse è meglio che non lo facciano altri al posto nostro!

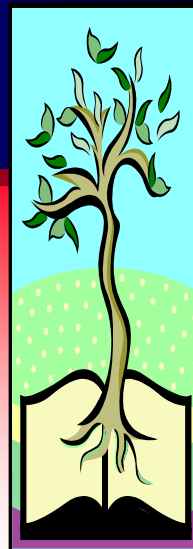
Qualcuno sostiene
che noi stiamo in
aereo che vola a
10.000 metri e a
chilometri all'ora
Peccato che il pilota
sia alla pagina
manuale di guida



**QUINDI PRENDIAMO NOI
LA CLOCHE IN MANO
E GUIDIAMO L'AEREO
DELLA NOSTRA SANITA' !**

**Ovviamente nel cambiamento
vi deve essere congruità degli
obiettivi e dei comportamenti**

- Di frequente l'albero delle responsabilità è una struttura che si “ferma” ai primi livelli
- Non è raro verificare “fratture” connesse a diverse variabili:
 - a) **Capacità di leadership**
 - b) **Coesione del gruppo**
 - c) **Difetto di comunicazione**



Le dissonanze della comunicazione

**Qualcuno sostiene
che i nostri cari,
“poveri”, vecchi
Ospedali sono
come i circhi
equestri: vi si
aggirano clown,
acrobati, domatori
e..... spettatori !**



..spettatori sempre più esigenti!



...e la musica è spesso dissonante!



Paolo Tofanini

131



Allora cerchiamo di comunicare bene il nostro “spettacolo”

**I VARI PASSAGGI
PER UNA
COMUNICAZIONE
EFFICACE**

- **Lavoriamo..., possibilmente bene**
- **Diciamo quello che facciamo**
- **Comunichiamolo adeguatamente**



Paolo Tofanini

132



LA GERARCHIA



e la COMUNICAZIONE



Paolo Tofanini

133



**Le varie forme di comunicazione:
tutte cose molto ben conosciute!**

**DIREZIONE
STRATEGICA**

INTERNA

ESTERNA



**Comunicare
come
e perché ?**

Paolo Tofanini

134





GERARCHIA POSITIVA

- **Trasmissione della mission**
- **Comunicazione adeguata**
- **Passaggio informazioni significative**
- **Realizzazione**
- **SUCCESSO !**



137

Paolo Tofanini

Dimensione strutturale

- **MISSION**
- **STRATEGIE**
- **OBIETTIVI**
- **PRESTAZIONI ATTESE**

Dimensione organizzativa

- **PIANIFICAZIONE**
- **PROGRAMMAZIONE**
- **BUDGETING**
- **REPORTING**

Dimensione Psicologica

- **Percezione**
- **Condivisione**
- **Consenso organizzativo**

Risultato

La Mission ed il

138

Paolo Tofanini

Le varie forme di comunicazione

I PROCESSI DI COMUNICAZIONE INTERNA VERSO GLI OPERATORI

**La pianificazione strategica
intesa come strumento di
orientamento dei processi
di comunicazione interna.**



Paolo Tofanini

139



**Ancora, alcune oneste riflessioni.
Come comunichiamo fra di noi ?**



CERCHIAMO DI CAPIRE GLI ALTRI?

Paolo Tofanini

140



Come comunichiamo con gli altri ?



CERCHIAMO DI (FARCI) CAPIRE?

Paolo Tofanini

141



**Come comunichiamo con
i nostri...clienti, pazienti,
utenti, cittadini ???**



Paolo Tofanini

142



N **O** **I** **OPERATORI** { **Medico di famiglia**
DISTRETTO
Poliambulatorio
Ospedale } **C** **I** **T** **A** **D** **I** **N** **I** **N** **O** **I**

Un "circuitto" insospettabile...

Paolo Tofanini

143

ASL AL REGGIO EMILIA

...nel quale si è tutti

 **"COMUNICATORI"**

e

"ASCOLTATORI", 

**insegnanti
e studenti,
istruttori
e apprendisti**

Paolo Tofanini

144

ASL AL REGGIO EMILIA

Ma poi, comunicare cosa ?

- LA SICUREZZA,
- LA TRANQUILLITA',
- LA VERITA',
- I PROBLEMI,
- LE SOLUZIONI,
- LE IMPOSSIBILITA',
- I PERCHE'

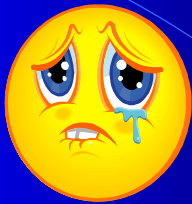


Paolo Tofanini

145



E COMUNICARE ANCHE



I DRAMMI

Paolo Tofanini

146



QUARTA PARTE

La “vendita” della conoscenza

Paolo Tofanini

147



La “vendita” della conoscenza
al fine di....



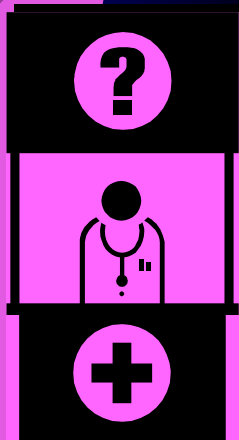
Paolo Tofanini

148



La “vendita” della conoscenza al fine di

- Far conoscere l'**eccellenza** di molte attività cliniche spesso poco note a molti cittadini (e purtroppo a colleghi !),
- Informare su **nuove terapie** e **nuove tecniche** utilizzate,
- Favorire l'utilizzo delle **nostre strutture** in modo razionale (problema delle code e dei tempi di attesa)



149

Paolo Tofanini



Comunicare = Carta dei Servizi

NERA FORMALITA' BUROCRATICA ?

Oppure

**TI DICIAMO CHI SIAMO
E CHE COSA FACCIAMO**

CARTA DI DIPARTIMENTO

CARTA DI S.O.C./S.O.S.



150

Paolo Tofanini



Gli spazi informativi

Pagine monotematiche
di argomenti clinici su
QUOTIDIANI NAZIONALI
PERIODICI PROVINCIALI/LOCALI



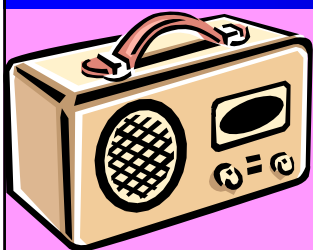
Si comunica anche così

Paolo Tofanini

151



Le campagne di educazione alla salute



SPOT, DIBATTITI E
COMUNICAZIONI VARIE
TV e Radio locali



Si comunica anche così

Paolo Tofanini

152



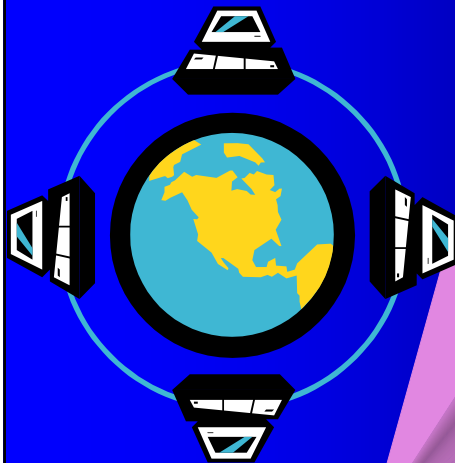
La comunicazione interna



**IL PERIODOCO
AZIENDALE**

Si comunica anche così

La comunicazione interna



IL SITO WEB

Si comunica anche così

VI SONO COSE CHE SONO MOLTO DIFFICILI DA COMUNICARE BENE



PERCHE' SONO COSE CHE SONO ASSAI DIFFICILI DA CONCILIARE



Comunicare = cambiamento?

**Certo, perché
è necessario
soprattutto un
cambiamento
etico e culturale
di chi si occupa e di
chi riceve SALUTE !**

Paolo Tofanini

157



Comunicare = essere normali?

e ancora...

Normali a casa propria e



"anormali" al lavoro?

Paolo Tofanini

158



**QUESTA, PURTROPPO,
E' UN'ANOMALIA ANCORA
TROPPO PRESENTE NELLA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE!
MA NOI NON DISPERIAMO..**

Paolo Tofanini

159



**Speriamo in una positiva evoluzione della distribuzione
“normale” della popolazione “interna” ed “esterna”....**



Paolo Tofanini

160



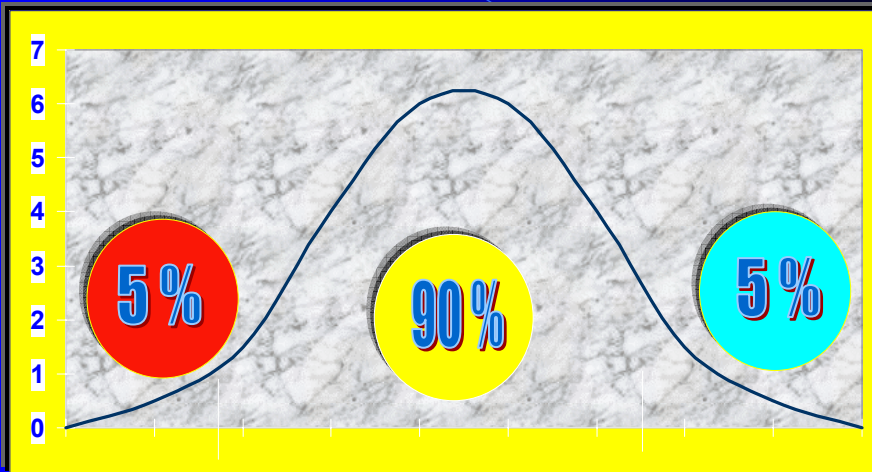
Speriamo in una positiva evoluzione della distribuzione
“normale” della popolazione “interna” ed “esterna”....



Speriamo in una positiva evoluzione della distribuzione
“normale” della popolazione “interna” ed “esterna”....



**QUANTI SAREBBE SPERABILE CHE FOSSERO I
"NEGATIVI"? QUANTI I NORMALI ? E GLI ECCELLENTI?**

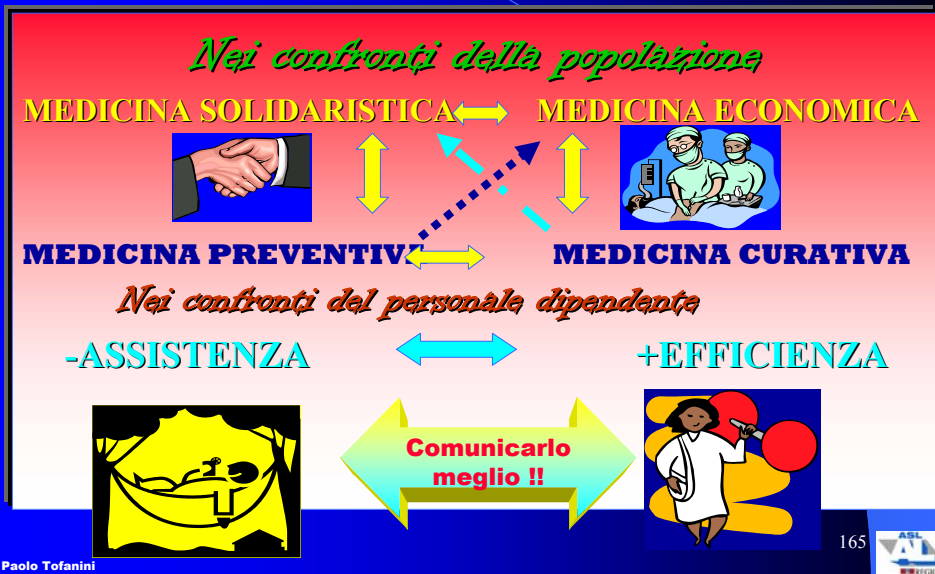


**SAREBBERO ACCETTABILI
QUESTE PERCENTUALI ?**



**E, COSA DIREMMO
SE TOCCASSE A NOI DI
"IMPATTARE" NEL 5%
DI SOGGETTI NEGATIVI ?**

E POI CI SONO I CAMBIAMENTI, NECESSARI, NELLA SCALA DEI VALORI E DELLE PRIORITA'



Infine riteniamo che anche i cittadini comuni dovrebbero fare un passo per...

- Divenire consapevoli che ai servizi sanitari si deve ricorrere solo quando è necessario !
- Che il tempo del tutto gratis a tutti è finito !
- Che uno non può pretendere l'ospedale sotto casa a prezzi "stracciati" e ad alta efficienza,
- Che la buona sanità costa, e non poco !
- Che il medico di famiglia è un "optional" che va utilizzato più di frequente, non quando ci fa comodo !
- Che la nostra sanità non fa poi così schifo e...
- Che i giornali per vendere hanno bisogno più delle nostre poche cose brutte che delle tantissime belle che ogni giorno vengono realizzate da gente per bene !





E allora?

Mille cose da comunicare in sanità... e mille modi..

Paolo Tofanini

167

ASL AL

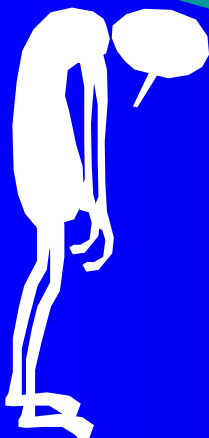
MA UNA SOLA REGOLA !



Paolo Tofanini

- GENTILEZZA,
 - CORTESIA,
 - EDUCAZIONE,
 - DELICATEZZA,
 - ATTENZIONE,
 -UN SORRISO.....
- come se di fronte a noi ci fosse un nostro caro !**

E, da ultimo ricordiamoci che, per comunicare adeguatamente con il nostro prossimo, bisogna provare a rischiare di:



Mettersi in discussione

**.. perché la persona
che non rischia niente
non è niente !
Ed è uno schiavo
incatenato
alle sue incertezze.**



Paolo Tofanini

169



**Solo la persona che
sa rischiare è libera !**



Paolo Tofanini

170



CONSIDERAZIONI FINALI

- **LA PERCEZIONE E' PIU' POTENTE DEI FATTI**

- **LA GENTE DIMENTICA PRESTO, QUINDI:**

**VERITA', SINTESI, E POI RIPETERE,
RIPETERE: REPETITA IUVANT !**

E SOPRATTUTTO, SEMPLICITA'



KISS

Keep It Simple, Stupid



**Non fare lo stupido, cerca
di semplificare: così vivrai
meglio tu e anche gli altri**

(Infatti il Potere complica, perchè è Stupidol!)



CONSIDERAZIONI FINALI

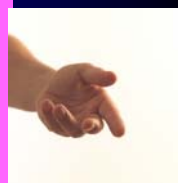
- **OGGI I CITTADINI POSSONO SCEGLIERE**
- **LA SANITA' PRIVATA E' SEMPRE PIU' AGGRESSIVA**
- **E, COSA FAREMMO, SE QUESTO OSPEDALE FOSSE LA NOSTRA "BOTTEGA"?**



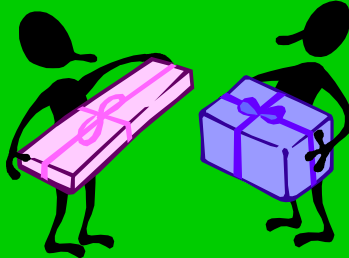
POI, RICORDIAMOCI CHE

**OGNI TANTO E' UTILE,
OLTRE CHE DOVEROSO,
CHIEDERE SCUSA:**

**LA GENTE APPREZZA
ED E' DISPOSTA A
COMPRENDERE LE
NOSTRE DIFFICOLTA'
E INADEMPIENZE**



**MA SOPRATTUTTO...
PERCHE' NON CERCHIAMO
DI TRATTARE GLI**



**“ALTRI” COME VORREMMO
ESSERE TRATTATI NOI O I
NOSTRI CARI? BANALE ?**

**QUESTI, FRA L'ALTRO, SONO ALCUNI
PRINCIPI FRA I PIU' QUALIFICANTI DELLA
BIOETICA MEDICA
(Chambers e collaboratori)**

- PRINCIPIO
DELLA
BENEFICIENZA**
- PRINCIPIO
DELLA
NON- MALEFICIENZA**



E, PER COLORO CHE HANNO FEDE, LA COMUNICAZIONE ...E IL DIALOGO

Il dialogo suppone ed esige comprensibilità,

è un travaso di pensiero, è un invito all'esercizio delle superiori facoltà dell'uomo; basterebbe questo suo titolo per classificarlo fra i fenomeni migliori dell'attività e della cultura umana; e

basta questa sua iniziale esigenza per sollecitare la nostra premura apostolica

a rivedere ogni forma del nostro linguaggio:

se comprensibile, se popolare, se eletto

Altro carattere è poi la **mitezza**, [...] il **dialogo** non è orgoglioso,

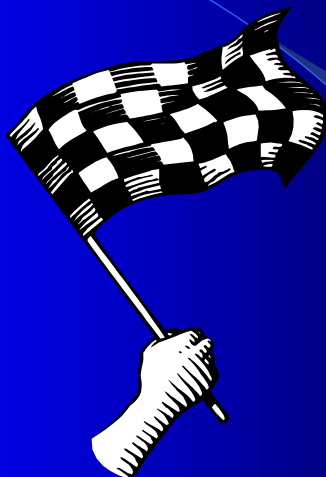
non è pungente, **non è offensivo**. La sua autorità è intrinseca per la verità che espone, per la carità che diffonde, per l'esempio che propone; non è comando,

non è imposizione. È **pacifico**; evita i modi violenti; è paziente; è generoso.

[...] promuove la confidenza e l'amicizia; intreccia gli spiriti in una mutua adesione ad un Bene, che esclude ogni scopo egoistico.

Paolo VI - Ecclesiam suam

PER TERMINARE



RICORDIAMO CHE

LA COMUNICAZIONE



PER MOLTI

Paolo Tofanini

179



E' UN



LUOGO DI MEZZO

Paolo Tofanini

180



per alcuni è



CONFINE

Paolo Tofanini

181



per noi è



FRONTIERA

Paolo Tofanini

182



**cioè uno spazio libero dove
tutti si possono incontrare**



Paolo Tofanini

183



**Per finire, allora comunicazione vuol dire
immagine, freschezza, gioia, sorriso ?**



Certo, anche questa conta, e non poco!

Paolo Tofanini

184



IN UN PROSSIMO FUTURO

E SPERANDO CHE

RIUSCIREMO TUTTI

A COMUNICARE MEGLIO

Paolo Tofanini

185

ATL
AL
REGINA

