

# GOVERNARE UN SISTEMA COMPLESSO

Paolo Rotondi



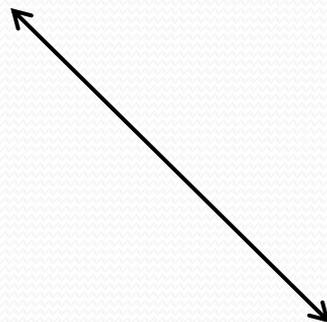
Where is the wisdom we have  
lost in knowledge  
Where is the knowledge we  
have lost in information...

T.S. ELIOT



# Il lavoro professionale in sanità

Atto individuale



Azione collettiva

➤ Nel rapporto (necessario) fra atto individuale e azione organizzata c'è ancora il primato logico dell'azione individuale?

➤ Che idea hanno i professionisti dell'azione collettiva?

# Istituzione

Per istituzione si può intendere l'insieme dei vincoli e delle finalità tipiche che caratterizzano un attore sociale.

*“Istituzione indica un sistema di norme a cui i rapporti tra individui dovrebbero conformarsi”*  
(Parson, 1934).

# Organizzazione

La parola **organizzazione** è utilizzata per indicare:

➡ l'azione organizzativa come lavoro di definizione dei rapporti fra le parti di un sistema e del loro senso (**un'azione**).

➡ L'insieme delle persone che compiono questo lavoro in una determinata istituzione (**un soggetto**).

➡ La particolare configurazione della struttura e della cultura organizzativa, che si determinano in una realtà contingente (**un esito**).

# Persona

Persona è l'individuo colto nel suo agire e nelle sue relazioni. L'agire delle persone è il risultato complesso dell'interazione fra:

- temperamento/attitudini
- educazione
- formazione

che si concretizzano in:

- valori
- interessi
- motivazioni
- competenze

# L'azione organizzativa

Azione organizzativa = lavoro di definizione dei rapporti fra le parti di un sistema e del loro senso (**significato e direzione**).

“... è il risultato della capacità di:

- **Comunicazione:** la disponibilità e il trasferimento di informazioni e conoscenze è la premessa al coordinamento.
- **Coordinamento:** si sostiene sulla consapevolezza che l'azione di ciascun attore è allineata e attesa in ogni punto del sistema.
- **Cooperazione:** si sostiene sulla consapevolezza che ogni attore è protagonista della *performance* dell'organizzazione”

*Turati, 1998*

# Azione organizzativa ⇔ Processi di lavoro

## ➤ **Struttura**

- gerarchia
- procedure

**AUTORITA'**

## ➤ **Cultura**

- idee di fondo
- abitudini

**COMPETENZE  
PERSONALI**





# Orologio od orchestra?

- legami immutabili vs legami negoziati;
- ordine predefinito vs ordine continuamente definito;
- una sola via vs diverse vie (per la stessa meta).

# Il professionista è una persona :

- che sa fare
- che si autorizza a fare
- che è autorizzato a fare
- che si muove in autonomia
  - moto \_\_\_motivazione\_\_\_meta
  - definizione delle regole di comportamento

# Leadership e Cultura

- Leadership: “è ciò che si fa, non ciò che si è”. E POI?
- Cultura: “insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce che determinano il comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema di pensiero e i valori”

# Leadership

Le quattro “I” delle azioni di leadership

- considerazione Individuale
- stimolazione Intellettuale
- motivazione Ispirazionale
- influenza Idealizzante

# Cultura Organizzativa

“L’insieme coerente di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento all’ambiente esterno e di integrazione interna, che si è rivelato tale da essere considerato valido...”

Schein, 1985



Tre aspetti caratterizzano la cultura:

- **Profondità:** è la cultura che dà significato e prevedibilità alla vita quotidiana e controlla più di quanto sia controllabile.
- **Ampiezza:** convinzioni e assunti danno forma alla vita quotidiana.
- **Stabilità:** è difficile da cambiare, i membri di un gruppo difendono con determinazione i propri assunti culturali, perché forniscono loro significato e rendono la vita “prevedibile”.

# Leadership e creazione della Cultura

- Il leader responsabile deve dirigere gli assunti taciti condivisi, che si rendono espliciti attraverso i comportamenti
- Non si può creare una nuova cultura, ma solo richiedere e stimolare un nuovo modo di lavorare e pensare, controllare che sia fatto e auspicare che venga interiorizzato.
- La cultura non può essere separata e considerata come elemento indipendente.

Schein, 1985



# Leadership e Gruppo

“ Il cuore della team leadership è rappresentato dalla condivisione del potere e della responsabilità decisionale e realizzativa: è l'esempio e non il comando a costruire e mantenere unito il team.”

Daft, 1999



# Integrazione

E' la qualità della collaborazione necessaria tra parti differenziate di un sistema.

Dipende dalla tipologia delle interdipendenze strutturali implicate dai processi di produzione tipici del sistema stesso.

# Obiettivi dell'integrazione strutturale:

- garantire una linea di comando riconoscibile
- costituire un ambito definito di regole che limitino la variabilità dei comportamenti ammessi

# Obiettivi impossibili dell'integrazione strutturale

- garantire l'uniformità assoluta
- annullare le sovrapposizioni
- eliminare qualsiasi eccezione nel funzionamento dell'organizzazione

# Strumenti dell'integrazione strutturale

- gerarchia
- ruoli di coordinamento
- procedure
- piani di lavoro

# Ostacoli all'integrazione strutturale

- moltiplicazione delle linee di comando
- pluralismo istituzionale
- tipologia della differenziazione organizzativa (autonomia professionale)

# Obiettivi dell'integrazione culturale

- garantire un'identità riconoscibile (l'identità non è uniformità)
- mettere a disposizione di tutti un nucleo "forte" di conoscenze
- costituire un ambito di possibile maturazione ed elaborazione del sapere individuale

# Obiettivi impossibili dell'integrazione culturale

- garantire un accordo “assoluto” di tutti con tutti
- annullare i dissensi
- eliminare qualsiasi personalizza-zione nell'organizzazione

# Strumenti dell'integrazione culturale

- canali formali (incontri, forum, piattaforme, libri ...)
- canali informali (rapporti personali, momenti di lavoro comuni ...)

# CONCLUSIONI

- “la propagazione nel tempo e nello spazio di qualsiasi cosa è nelle mani delle persone; ciascuna di esse può agire in molti modi differenti: può lasciar cadere la cosa, modificarla, deviarla, tradirla, aggiungere qualcosa o andarsene”  
Barbara Czarniawska

# Ostacoli all'integrazione culturale

- idea di potere
- idea di vantaggio
- idea di perdita di autonomia