



# GOVERNARE UN SISTEMA COMPLESSO

Paolo Rotondi

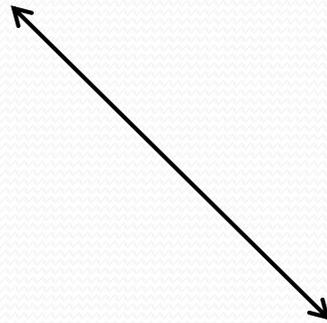


Where is the wisdom we have  
lost in knowledge  
Where is the knowledge we  
have lost in information...

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

# Essere leader o avere leadership?

La leadership consiste nello stabilire una relazione di influenza, che si basa su credibilità e fiducia.

La natura della leadership è propriamente relazionale.

Leader è qualcuno che ha follower.

Il valore autentico consiste nell'aver successo **grazie all'alleanza positiva e creativa** con l'altro.

# La leadership si deve apprendere e può essere appresa.

I veri leader non hanno personalità, stili o caratteristiche particolari, ma sono consci di quattro realtà:

Il leader ha dei seguaci; senza seguaci non ci possono essere leader.

I leader hanno visibilità e quindi **costituiscono un esempio**

La popolarità non è leadership, i risultati sì, quindi un leader capace non è un individuo da amare o da ammirare, ma qualcuno che sa dare giuste indicazioni ai propri seguaci;

La leadership non corrisponde al rango, ai privilegi, ai titoli o al denaro, è **responsabilità**.

Peter Drucker, 1996

# Leadership non è un concetto legato al ruolo, ma a quello che si fa e a come lo si fa

Coscienza di sé (*self-awareness*)

Credibilità

Empatia (capacità di comprendere quello che provano gli altri)

Onestà

Comunicazione

Ascolto (*active listening*)

Vision

# Leadership e potere (Joseph S. Nye Jr, 2009)

3 forme di influenzamento:

**hard power** (potere dato dall'esercizio della coercizione),  
**soft power** (potere dato dalla capacità di attrazione) e  
**smart power** (base fondante della leadership) come  
combinazione di soft e hard power in proporzione variabile in  
base al contesto.

*“Il leader è colui che aiuta un gruppo di persone a formulare e a conseguire obiettivi condivisi. Alcuni leader cercano di imporre i propri obiettivi, altri tendono di più a ricavarli dal gruppo, ma tutti mobilitano gli individui per raggiungere gli obiettivi prefissati. La leadership è una relazione sociale composta di tre elementi fondamentali: il leader, i seguaci e il contesto nel quale interagiscono. Talvolta il vero leader non è chi ricopre una posizione formale.*

*Ricoprire formalmente una posizione di leadership è come detenere una licenza di pesca: non garantisce che si porti a casa il pesce. La leadership è ciò che si fa, non solo ciò che si è”.*

# 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 verso un Ideale

# 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

- “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



# IL PROFESSIONISTA E LE NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE

Dott. Paolo Rotondi

# Introduzione

- La cura, oltre che in un rapporto, avviene in un contesto che il professionista deve comprendere a fondo, pena il lavorare con estrema fatica e frustrazione.
- Uno degli elementi chiave di questo contesto è l'azione organizzativa, le cui coordinate costituiscono uno sguardo che occorre comprendere e fare proprio, e che appare ancora in pratica distante per molti professionisti, nonostante la (o forse a motivo della) insistenza degli ultimi anni.

# Introduzione

Ci sono nell' azione organizzativa aspetti che si presentano sempre nuovi, nel senso che richiedono una continua ripresa, dato che costituiscono la pratica traduzione sul piano delle condizioni per l'attività di cura di una molteplicità di fattori, sia esterni (vincoli istituzionali) sia interni alle singole realtà:

- Una scarsa qualità di tale traduzione è la radice di successive difficoltà nel lavoro (non certo l'unica, ma sicuramente una delle più rilevanti).
- Disporre di strumenti ed idee che aumentino la consapevolezza di persone e gruppi professionali su questo tema può servire a costruire una posizione che vada oltre la pur legittima critica e aiuti a costruire soluzioni compatibili con le necessità fondanti l' azione organizzativa.

# Aspetti critici

Nelle attuali contingenze, mi paiono particolarmente rilevanti questi 3 nuovi elementi:

1. La semplificazione della struttura organizzativa
2. la crescente rilevanza delle procedure, sia legate alla gestione che professionali
3. La crisi della leadership medica

# La semplificazione della struttura organizzativa

- Dovuta a molteplici fattori, si traduce in un obbligo a ripensare il senso ed il valore della struttura e delle sue articolazioni caratteristiche (Dipartimenti e U.O. varie).
- La rimodulazione della dimensione gerarchica avrà come risvolto un aumento delle responsabilità professionali ed un rafforzamento dei profili di competenza.
- E' questa, per quanto attiene tale aspetto , la “sfida da affrontare”.

# La crescente rilevanza delle procedure

- Non si tratta certo di novità assolute :budget, controllo di gestione, sistemi di valutazione, piani ecc. sono presenti sulla scena ormai da molto tempo.
- L' elemento di novità è rappresentato del loro inserimento in una nuova cornice normativa, costruita attorno alle idee di trasparenza e di lotta alla corruzione.
- Ci sono molti segnali che stanno ad indicare che questo tipo di pressione esterna non finirà presto.
- Riconduurre l' uso di questi strumenti ad una dimensione sensata e positivamente correlate al lavoro clinico è la sfida su questo punto

# La crisi della leadership medica

- L'azione organizzativa è anzitutto azione culturale: alla base di questa azione c'è la rielaborazione degli assunti caratteristici (idee valori, abitudini) assicurandosi del fatto che consentano di affrontare efficacemente le diverse situazioni che la vita lavorativa propone all'interno delle istituzioni.
- Nelle istituzioni sanitarie questa azione di leadership è stata a lungo esercitata dai medici, ma in tempi recenti questa componente sembra aver perso sia di capacità di "presa sulle altre componenti professionali", sia quella di proporre letture efficaci del contesto.
- Ricostruire rapporti di "Amicizia al pensiero", dentro i quali costruire una cultura positivamente legata alla natura del lavoro clinico (né ostile, né pregiudiziale, né rivendicativa) è la sfida che attende i professionisti nei prossimi anni.