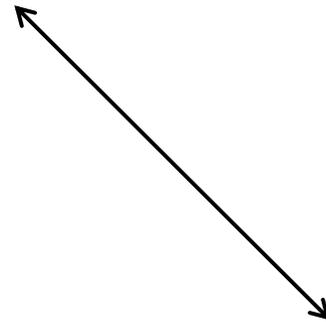


# **GOVERNARE UN SISTEMA COMPLESSO**

Paolo Rotondi

# 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**.

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