

# **3) LAVORARE E APPRENDERE NELL'ORGANIZZAZIONE**





# **Il gruppo ...**

**Che cos'è un gruppo di lavoro?**

**.... e un gruppo di lavoro efficace?**

# C'era una volta ...

*il cane,*



*il cavallo,*



*il leone,*



*la scimmietta*



*e il pappagallo ...*



# Gruppo di lavoro

Un gruppo di lavoro è un gruppo nel quale gli individui condividono un comune scopo e nel quale compiti, responsabilità, capacità e conoscenze di ciascuno si integrano con quelle degli altri



# Pluralità in integrazione attraverso l'interdipendenza

- > Obiettivo organizzativo: raggiungere lo scopo
- > Ruoli dichiarati/formalizzati
- > Norme esplicite
- > Eterogeneità
- > Collaborazione/confitto



Sistema aperto – eterofinalizzato

Centrato sul risultato

## Gruppo di lavoro



# Multidisciplinarietà

» Processo tra professionisti provenienti da diversi ambiti professionali in vista di un obiettivo comune



*Interazione*

*Interdipendenza*

*Integrazione*

**Gruppo di lavoro in sanità**

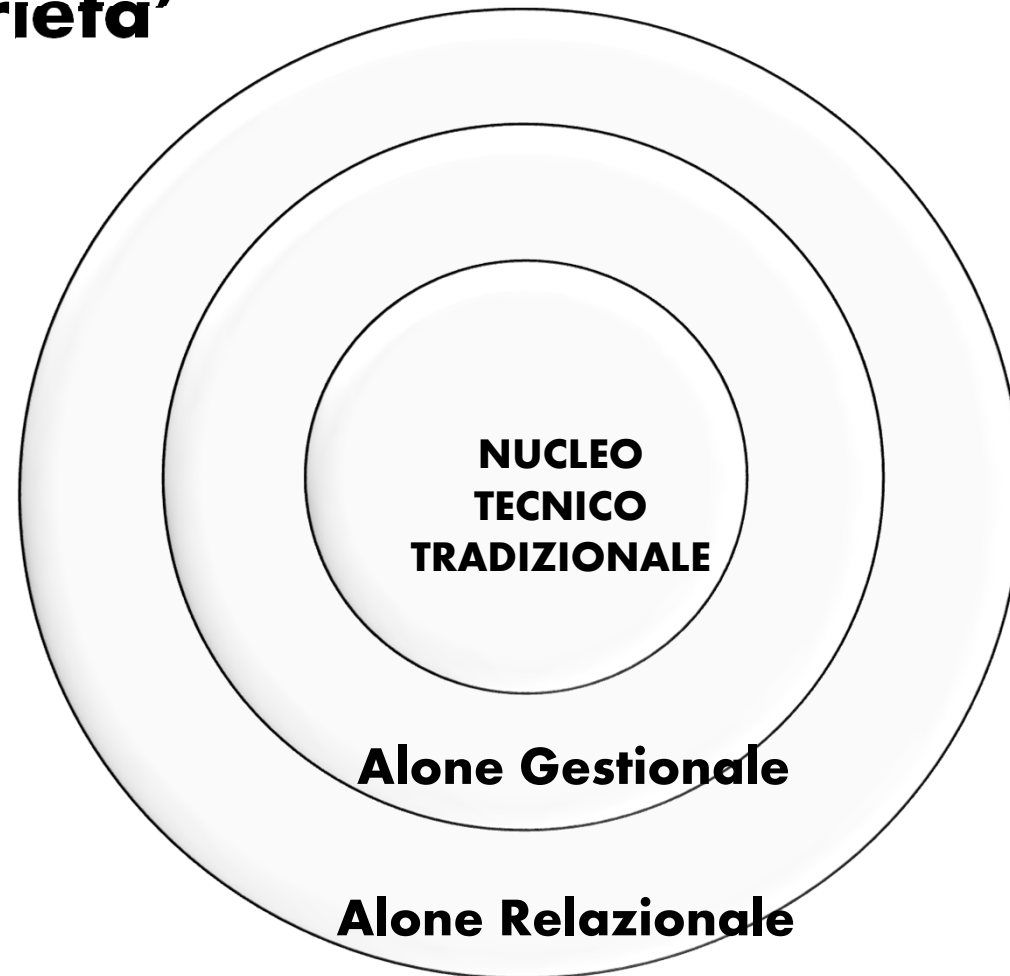


# Multidisciplinarieta'

NUCLEO  
Tecnicalità

ALONE INTERNO  
Aspetti  
Gestionali

ALONE ESTERNO  
Aspetti  
Relazionali



[Campagna e Pero, 2001]

# Gruppi di lavoro in sanità



# Multidisciplinarieta'

NUCLEO  
Tecnicalità

ALONE INTERNO  
Aspetti  
Gestionali

ALONE ESTERNO  
Aspetti  
Relazionali

[Campagna e Pero, 2001]



La funzione è relazione che connette le azioni di altri operatori e quindi di altri tipi di funzioni» (I. Cavicchi, 2010 p.175)

# Gruppi di lavoro in sanità





- » Azione reciproca tra gli individui del gruppo: l'influenzamento reciproco, il fare insieme, l'azione contingente legata da vincoli di tempo e di spazio
- » È nell'interazione che si sviluppa coesione e coscienza di «essere parte»
- » Fonte di soddisfazione di bisogni del singolo
- » ... ma non basta

# **INTERAZIONE**

**Percezione della presenza degli altri**



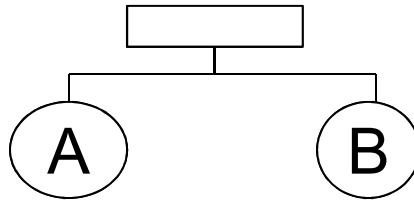
- » Consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri e, nello stesso tempo, di essere risorsa l'uno per l'altro
- » Individuare, riconoscere, valorizzare e soddisfare i bisogni del gruppo, nuovo soggetto con bisogni originali diversi da quelli dei singoli

# **INTERDIPENDENZA**

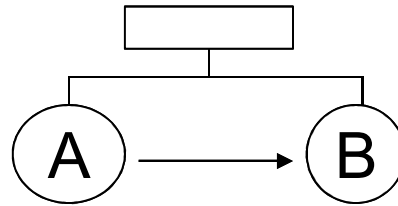
**Percezione della reciproca necessità**



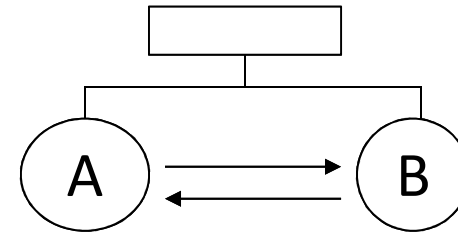
» Generica



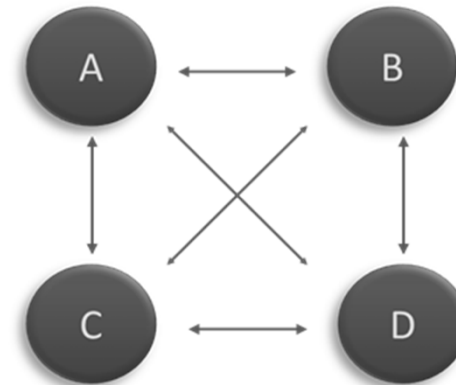
» Sequenziale



» Reciproca



» Di gruppo



# INTERDIPENDENZA



- » Richiede collaborazione basata su:
  - > relazioni di fiducia
  - > negoziazione continua
  - > condivisione delle decisioni e degli esiti del lavoro
- » Porta alla costituzione di un soggetto sociale autonomo
- » La condivisione fornisce significato al lavoro e consente di riconoscere nel risultato del gruppo il proprio contributo

# **INTEGRAZIONE**

## **di uguaglianze e differenze**



Dal lat. tardo *collabōrare*, composto di

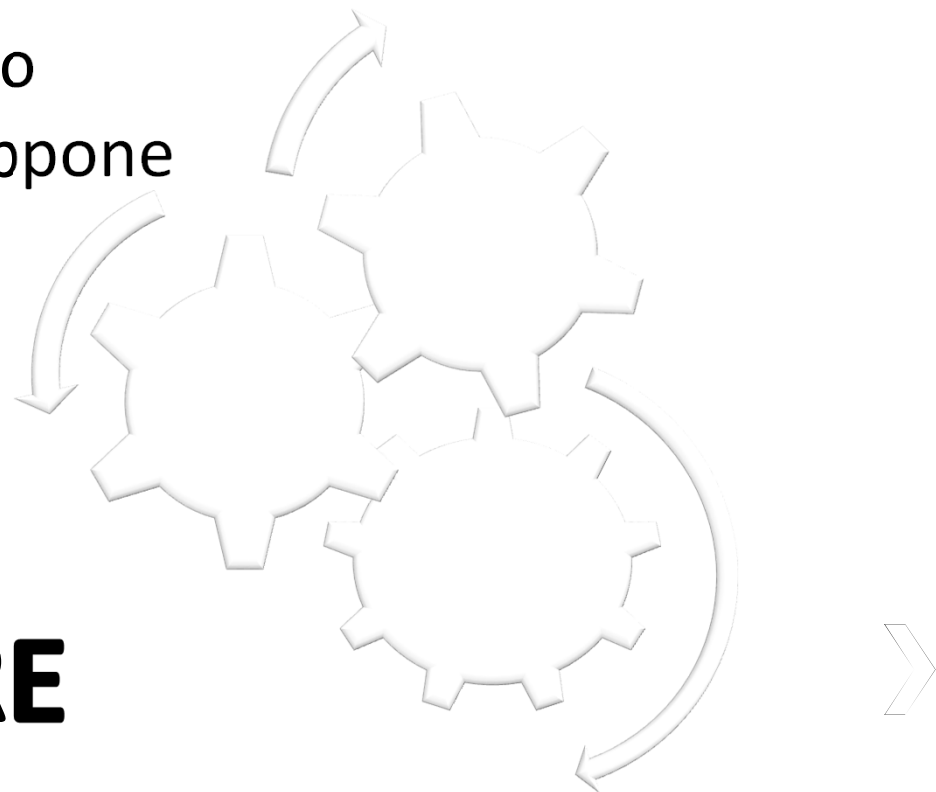
**con-** e *labōrare* «lavorare»

- » 1. ≈ contribuire, cooperare, partecipare
- » 2. ≈ affiancare, aiutare, assistere, coadiuvare (offrire la propria collaborazione al responsabile di un'attività) [Treccani-L'Enciclopedia italiana]

collaborare in un gruppo  
multidisciplinare presuppone

**INTEGRAZIONE**

**COLLABORARE**



**Rispetto**: delle  
competenze, delle culture,  
dei linguaggi diversi dei  
gruppi professionali

**Partecipazione**:  
intesa come assunzione di  
responsabilità per la  
realizzazione degli obiettivi



*Nella lunga storia delle specie umane, quelle  
che appresero a collaborare più efficacemente,  
hanno prevalso (Darwin)*

**Integrazione e collaborazione:**  
*principi*



» **Linee guida**

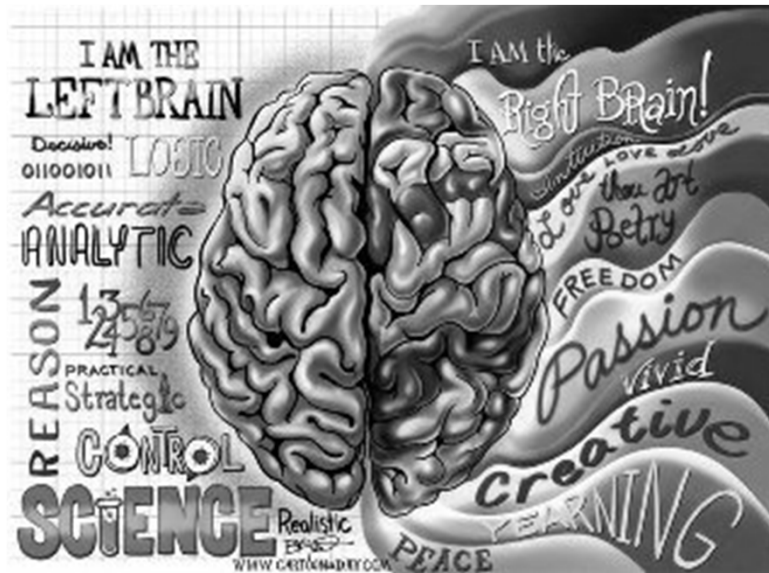
» **Protocolli**

» **Procedure**

» **Percorsi assistenziali**

**Strumenti per integrare**





“Le idee, i concetti, gli assunti su cui sono state costruite e sono gestite le organizzazioni semplicemente non sono più in sintonia con la realtà”

PETER F. DRUCKER

# **Gestire il cambiamento**

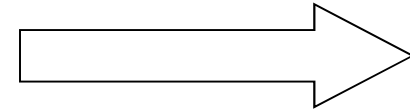
## ***Learning Organization***





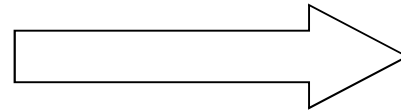
### **SPINTE ESTERNE**

Nuove tecnologie  
Caratteristiche della nuova forza lavoro (modificazioni socio-demografiche e culturali)  
Pressioni socio-politiche



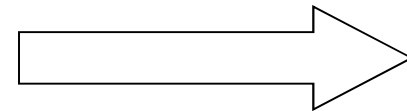
### **SPINTE INTERNE**

Aumento eventi critici, calo efficacia-efficienza,  
Problemi legati alle risorse umane (assenteismo, turnover, conflitto, ...)  
Migliorare la qualità  
Comportamenti e decisioni manageriali



### **SPINTE INDIVIDUALI**

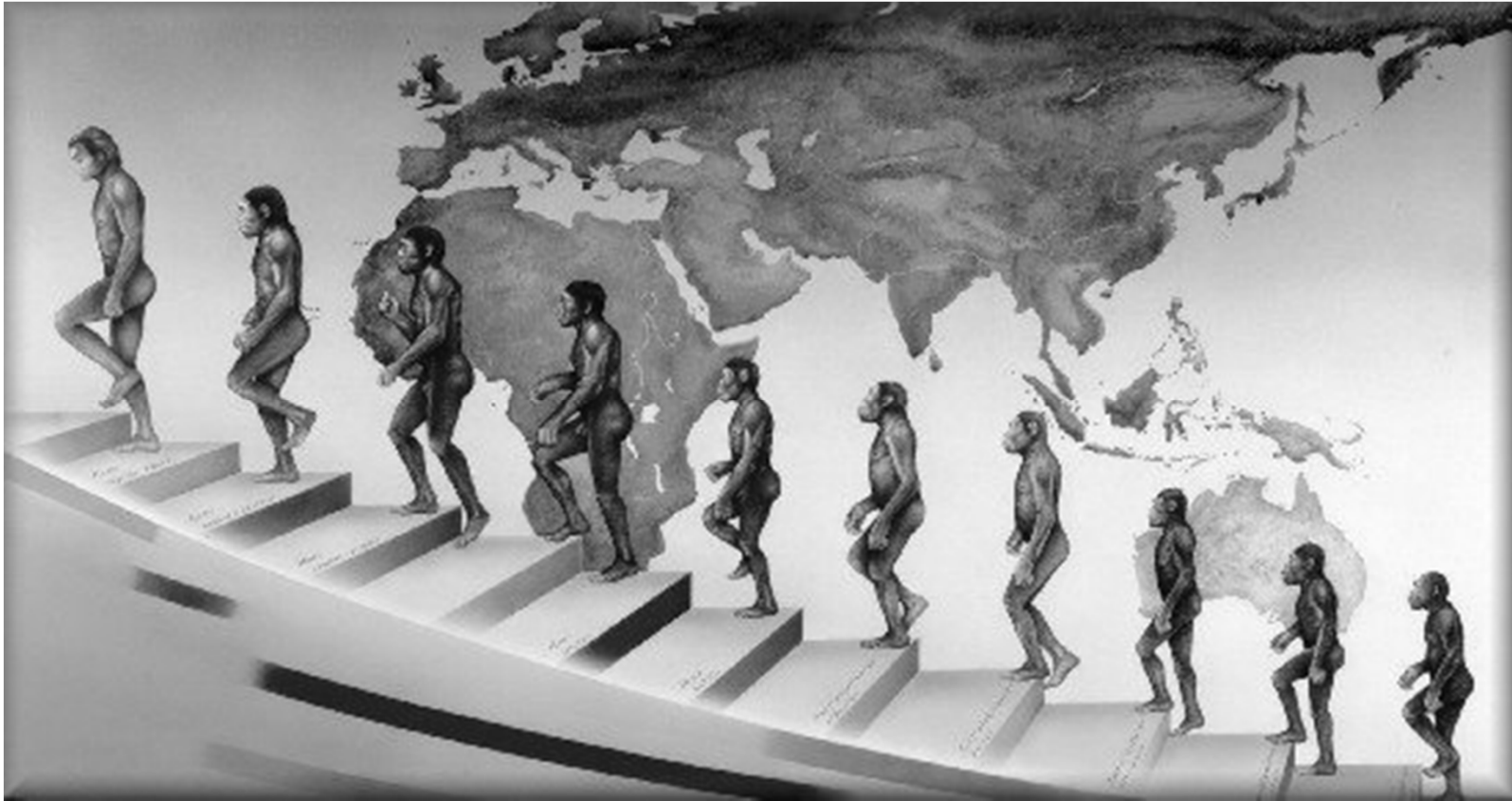
Carriere e sviluppo dei ruoli lavorativi  
Transizioni dentro e fuori il mercato del lavoro  
Ingresso nelle organizzazioni



**C  
A  
M  
B  
I  
A  
M  
E  
N  
T  
O**

# **Organizzazione e Cambiamento**





Non è la specie più intelligente a sopravvivere  
e nemmeno quella più forte.  
E' quella più predisposta ai cambiamenti

[Charles Darwin]

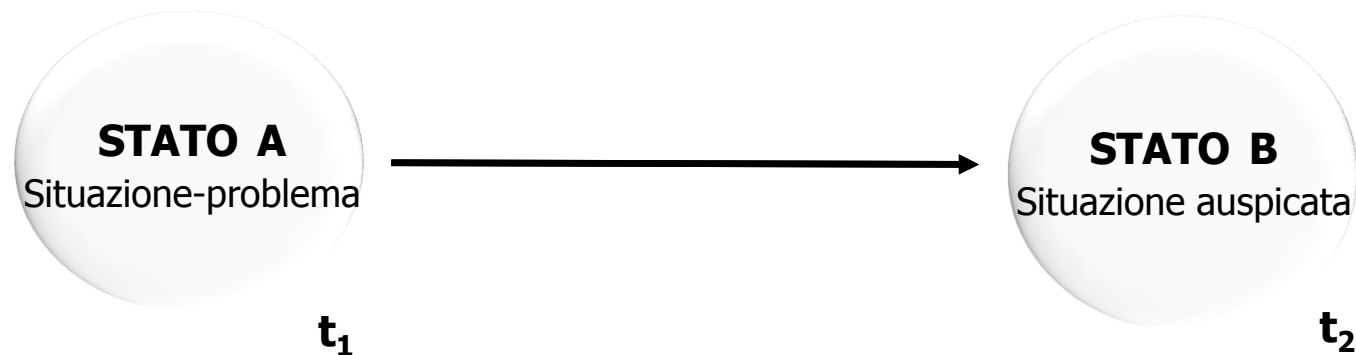


Il cambiamento organizzativo è un atto finalizzato e deliberato caratterizzato da un “passaggio di stato” dell’organizzazione:

» da uno stato A a uno stato B.

Questa transizione è collocata in un’unità di tempo:

» da un presente  $t_1$  a un futuro più o meno prossimo  $t_2$



**Il cambiamento intenzionale:  
dallo stato in atto allo stato prefisso**



- » **Cambiamento «normale»:** adattamento dell'organizzazione a normali processi evolutivi
  - > agisce in primis sulle strategie aziendali e poi, indirettamente, sulle procedure (es. introduzione di nuove tecnologie, processi di lavoro migliorativi)
- » **Cambiamento innovativo,** tramite incremento culturale
  - > Quando l'introduzione di pratiche, tecnologie o modalità organizzative modifica in modo significativo lo stato in atto (es. introduzione di nuovi modelli organizzativi dell'assistenza)
- » **Cambiamento radicale:** a seguito di un ripensamento dell'intera organizzazione
  - > coinvolge tutto il sistema (variabili organizzative: struttura, cultura, meccanismi operativi, potere) (es. chiusura di ospedali, riorganizzazione dei servizi assistenziali)

## Tipologie di cambiamento



- » Il cambiamento di una qualsiasi parte del 'sistema' organizzazione, provoca modifiche in tutte le altre
- » Il modello prevede l'azione congiunta di 3 componenti:
  - > **Input:** missione e visione dell'organizzazione. Ogni cambiamento deve essere coerente con esse e derivare da un piano strategico
  - > **Oggetti o obiettivi del cambiamento:** aspetti che possono essere 'oggetto' di cambiamento
  - > **Output:** risultati attesi del cambiamento

## Il modello sistemico

(Nadler, Tushman, 1989-Fuqua, Kurpius, 1993)



- » Atteggiamenti e comportamenti individuali e di gruppo che riflettono la mancanza di supporto al cambiamento
- » Fattore 'fisiologico', 'normale' reazione a qualcosa che sta cambiando

INDIVIDUALI	DI GRUPPO
<ul style="list-style-type: none"><li>» Incertezza, insicurezza per il 'nuovo'<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Psicologiche</li><li>&gt; Economiche</li></ul></li><li>» Minaccia al proprio sistema di credenze e di schemi consolidati</li><li>» Abitudini e routine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Dinamiche legate al potere<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Percezione di una distribuzione iniqua di potere a seguito del cambiamento</li></ul></li><li>» Struttura e cultura organizzativa<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Burocratica e centralizzata, suddivisione rigida di ruoli e procedure, ...</li></ul></li></ul>

(Piccardo, Colombo, Benozzo, 2009)

# Le resistenze al cambiamento



## » Benefici:

- > il cambiamento può essere un vantaggio potenziale per tutti? È una valida alternativa? Cosa succederà dopo?

## » Compatibilità:

- > è compatibile con le attività, le esperienze, le mansioni delle persone coinvolte?

## » Complessità:

- > qual è il livello di complessità? è comprensibile e applicabile da tutti?

## » Fattibilità:

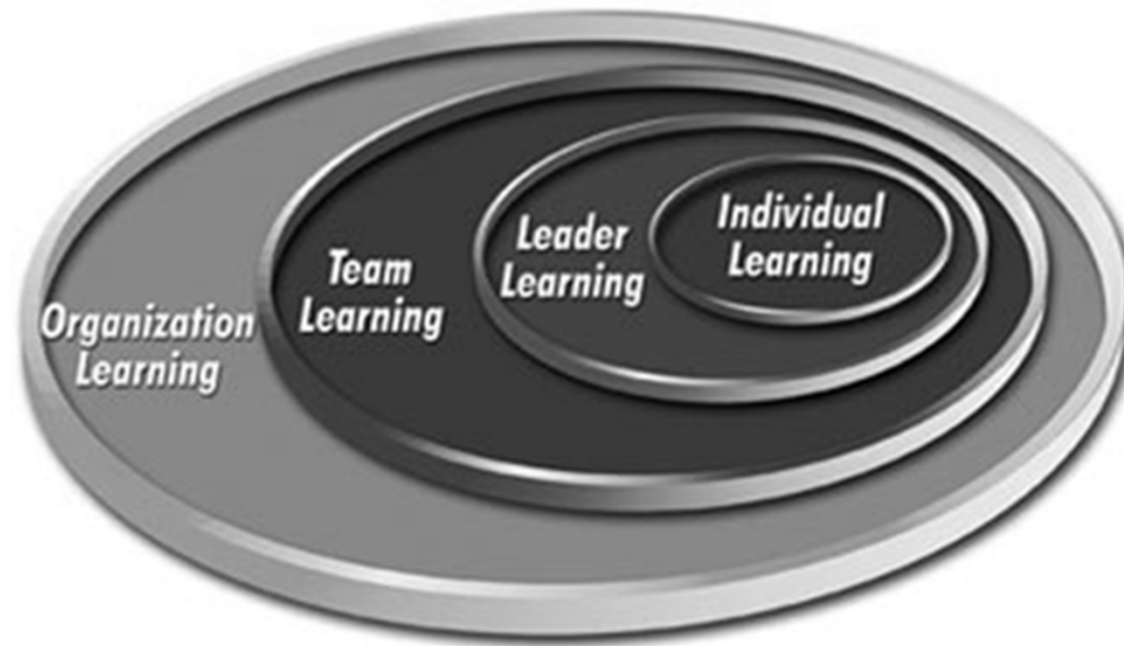
- > E' graduale e non traumatico?
- > Ci sono le risorse? Le persone hanno le competenze per affrontarlo?

(Cavada, 2012)

# Gestire il cambiamento



Dall'apprendimento individuale  
all'apprendimento organizzativo



**Gestire il cambiamento**





*La scelta non è tra cambiare o non cambiare, ma se  
introdurre cambiamenti secondo intenzioni  
o lasciarsi cambiare (Spaltro, 1985)*

- » Ogni trasformazione da spettatore a partecipante richiede un cambiamento nel proprio atteggiamento 'psicologico' oltre che nei processi di lavoro (chi fa cosa), negli strumenti (quali), nei sistemi di funzionamento e nelle responsabilità

# Apprendimento individuale



Ogni aspetto della vita di un'organizzazione dipende dall'elaborazione di informazioni

- » le organizzazioni sono sistemi informativi
- » le organizzazioni sono sistemi di comunicazione
- » le organizzazioni sono sistemi decisionali

Le O. devono far fronte alla sfida di un apprendimento continuo e dalla necessità cruciale di *imparare ad apprendere*

**Le organizzazioni come cervelli**



- » **Apprendimento organizzativo:** processo e fenomeno mediante il quale una organizzazione, attraverso l'utilizzo della sua conoscenza e delle sue competenze, ottiene il risultato di modificare proprio la sua conoscenza e le sue competenze, in un processo ciclico, ricorsivo, autopoietico
- » **Cambiamento e crisi** costringono le organizzazioni a cambiare e sono, quindi, importanti “**generatori di apprendimento**”

# Organizzazioni che apprendono



# Quale apprendimento ?

## Circolare semplice

### 1. Per

- ottenere know-how allo scopo di risolvere problemi specifici in linea con i presupposti condivisi

## Circolare doppio

### 2. Per

- definire nuovi presupposti (paradigmi, schemi, modelli mentali, prospettive) capaci di subentrare ai precedenti



(Adattato da: Argyris e Schon, 1974)

