

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/conflitto



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

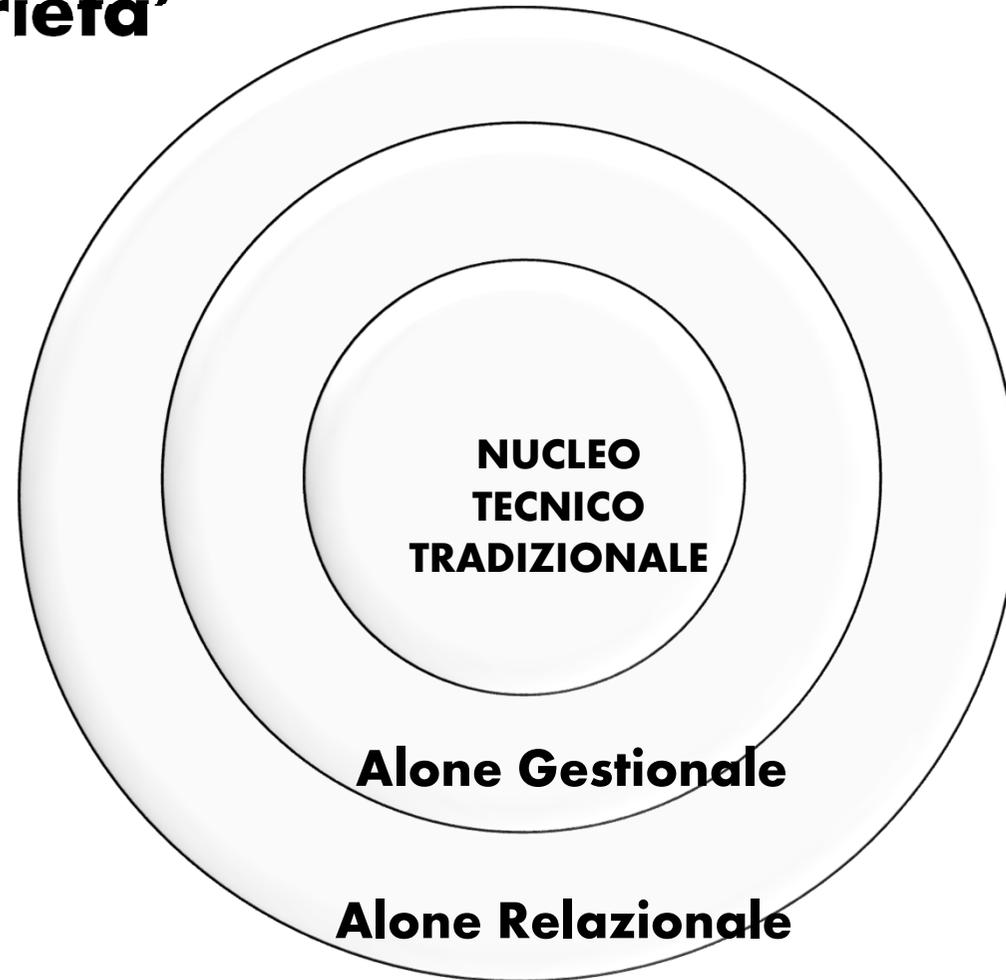


Multidisciplinarieta'

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



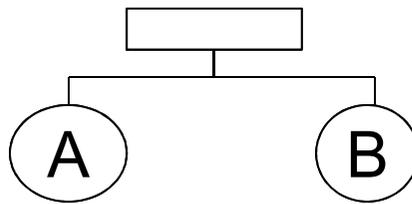
- » Consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri e, nello stesso tempo, di essere risorsa l'uno per l'altro
- » Individuare, riconoscere, valorizzare e soddisfare i bisogni del gruppo, nuovo soggetto con bisogni originali diversi da quelli dei singoli

INTERDIPENDENZA

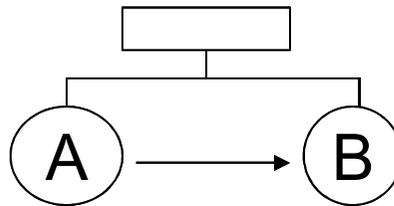
Percezione della reciproca necessità



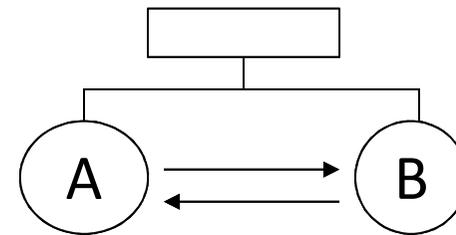
» Generica



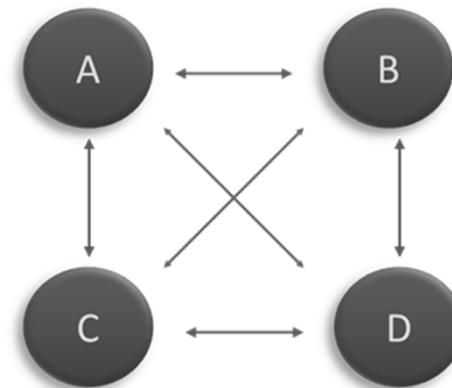
» Sequenziale



» 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

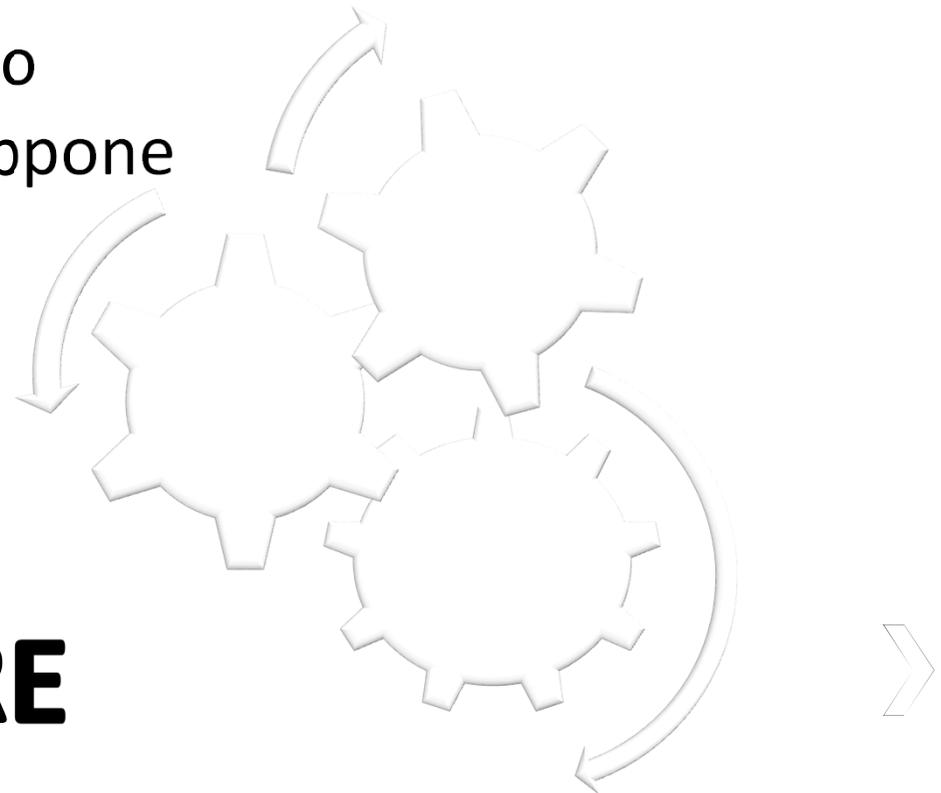
con- e *labōrare* «lavorare»

- » 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



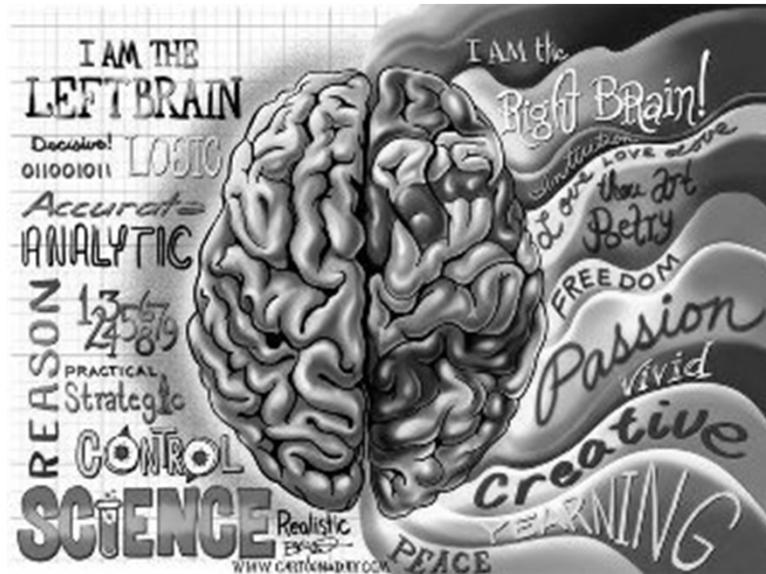
» **Linee guida**

» **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

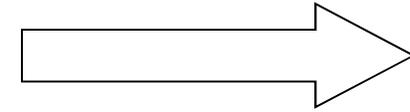
Gestire il cambiamento

Learning Organization



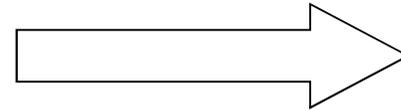
SPINTE ESTERNE

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



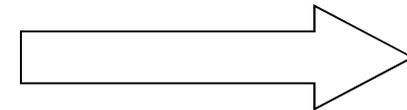
SPINTE INTERNE

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



SPINTE INDIVIDUALI

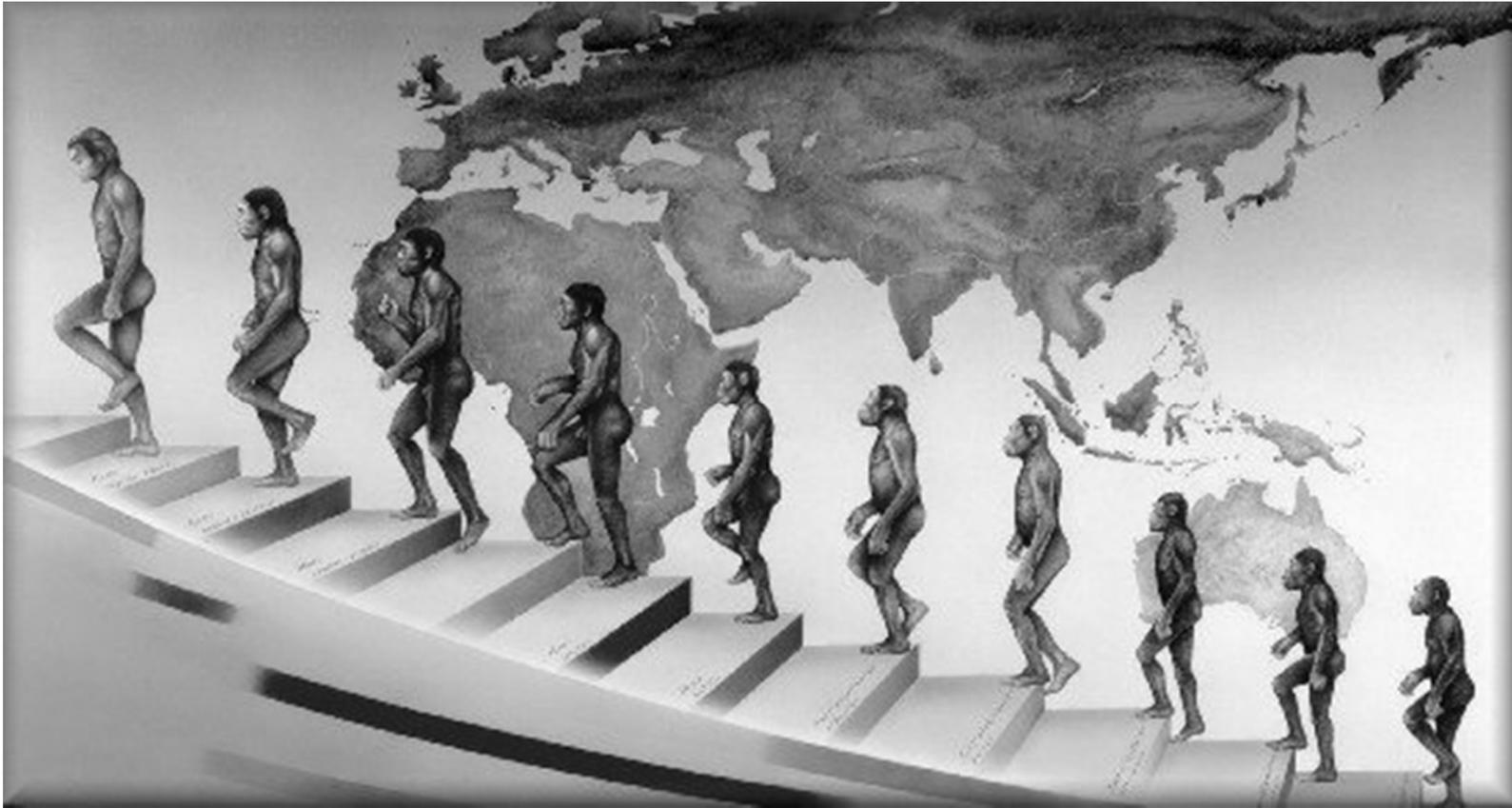
Carriere e sviluppo dei ruoli lavorativi
Transizioni dentro e fuori il mercato del lavoro
Ingresso nelle organizzazioni



**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]

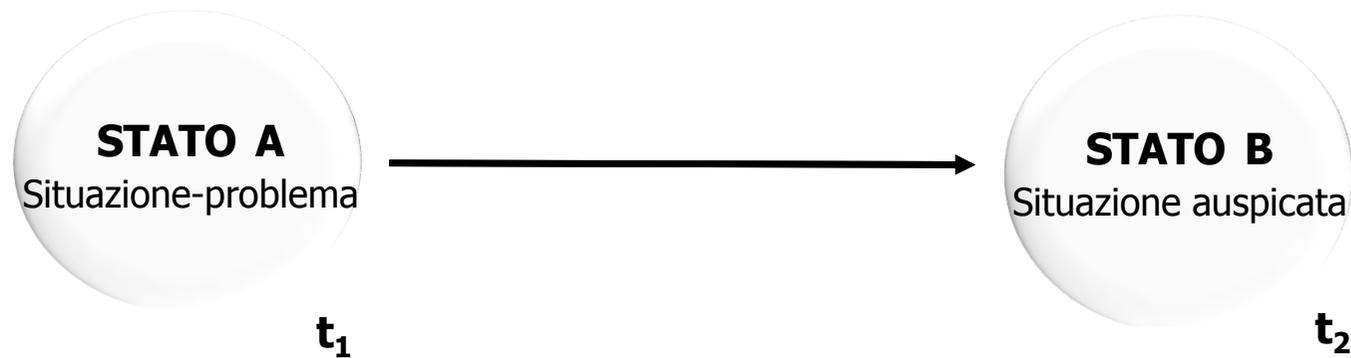


Il cambiamento organizzativo è un atto finalizzato e deliberato caratterizzato da un “passaggio di stato” dell’organizzazione:

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

(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:

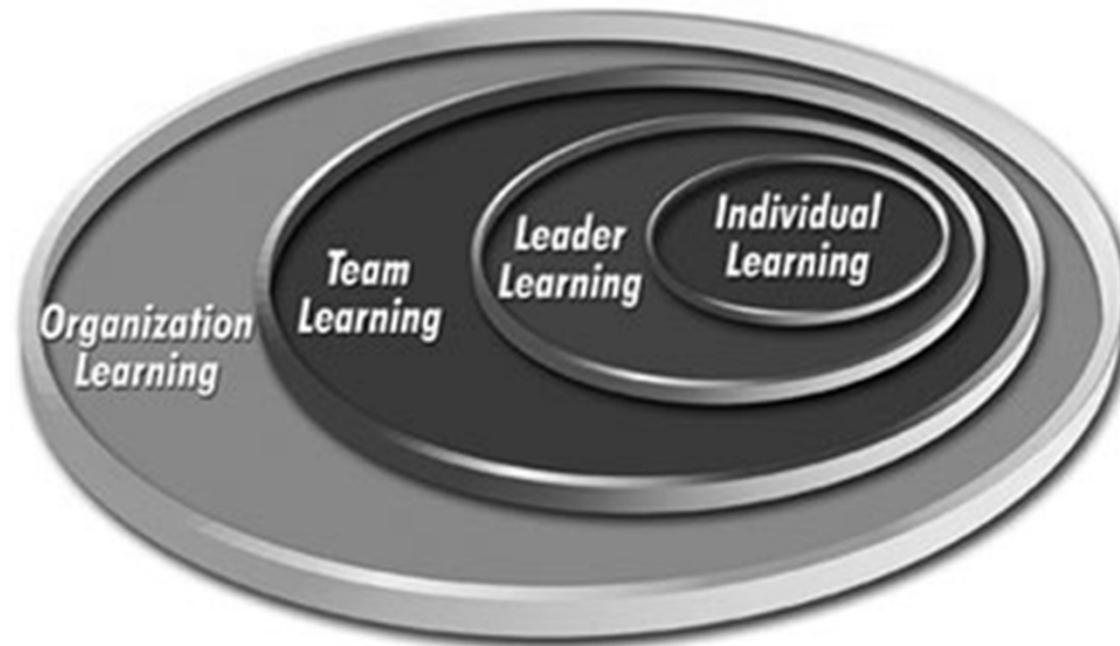
- > E' graduale e non traumatico?
- > Ci sono le risorse? Le persone hanno le competenze per affrontarlo?

(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

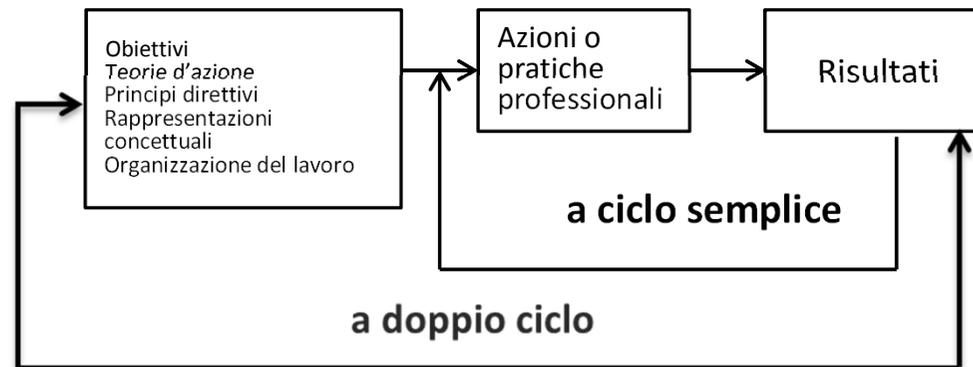
1. Per

- 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)

