L'Arco di Giano

108

Periodico
trimestrale
di medical
humanities

Sistema o Servizio Sanitario Nazionale: scelte di sanità pubblica

a cura di

Carlo Favaretti
Gianfranco Damiani

Poste Italiane S.P.A. Spedizione in Abbonamento Postale – D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 DCB - Roma

KOS | EDITRICE

Estate 2021

L'Arco di Giano 108

Periodico
trimestrale
di medical
humanities

Sistema o Servizio Sanitario Nazionale: scelte di sanità pubblica

a cura di

Carlo Favaretti
Gianfranco Damiani

KOS | EDITRICE

Estate 2021

L'Arco di Giano

Periodico
trimestrale
di medical
humanities

Direttore Mariapia Garavaglia

Direttore responsabile Sandro Franco

Comitato scientifico Renato Balduzzi, *Giustizia e diritti umani* - Anna Banchero, *Legislazione regionale sociosanitaria* - Mario Bertini, *Psicologia* - Paola Binetti, *Pedagogia Medica* - Alberto Bondolfi, *Filosofia morale e bioetica* - Giovanni Poggeschi, *Diritto pubblico comparato dell'ambiente* - Stefano Brusadelli, *Comunicazioni sociali* - Mauro Ceruti, *Filosofia della scienza* - Carla Collicelli, *Sociologia* - Gilberto Corbellini, *Storia della medicina* Giorgio Cosmacini, *Storia della sanità* - Francesco D'Agostino, *Filosofia del diritto* - Bruno Dallapiccola, *Genetica* - Gianfranco Damiani - Dietrich von Egelhardt, *Teoria della medicina* Adriano Fabris, *Filosofia delle religioni* - Bernardino Fantini, *Storia della medicina* - Carlo Favaretti, *Management sanitario* - Raffaele Landolfi, *Clinica* - Salvino Leone, *Bioetica* - Luca Marini, *Diritto internazionale* - Giovanni Monchiero, *Gestione dei servizi* Francesco Occhetta, *Teologia* - Alessandro Pagnini, *Storia della filosofia* - Augusto Panà, *Sanità pubblica* Corrado Poli, *Ecologia* - Fabrizio Rufo, *Discipline Bioculturali* - Alberto Quadrio Curzio, *Economia politica* - Pietro Rescigno, *Sanità e diritti umani* - Walter Ricciardi, *Sanità internazionale* - Marco Trabucchi, *Neuroscienze* - Massimo Valsecchi, *Politica economico sanitaria* - Silvia Vegetti Finzi, *Psicoanalisi*.

Comitato di redazione Gianfranco Damiani
Sandro Franco - Mariapia Garavaglia
Clelia Palanza - Fabrizio Rufo - Marco Trabucchi

Responsabile di redazione Clelia Palanza

Per richiedere informazioni o proporre contributi scrivere a segreteria@arcodigiano.it

Editore KOS | EDITRICE
Via Vitaliano Brancati 44 - 00144 Roma
segreteria@koscomunicazione.it
www.koscomunicazione.it

Abbonamenti

Italia		
	stampa	60,00 euro
	digitale	30,00 euro
	digitale più stampa	80,00 euro
	n. singolo stampa	18,00 euro
	n. singolo digitale	9,00 euro
Estero		
	stampa	90,00 euro
	digitale	30,00 euro
	digitale più stampa	110,00 euro

Per sottoscrizioni ed informazioni:
abbonamenti@arcodigiano.org

Autorizzazione del Tribunale di Milano
n. 636 del 20/11/1992 - Poste Italiane S.P.A.
Spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46)
articolo 1 comma 1 DCB - Roma

Chiunque è autorizzato a riprodurre gli articoli de L'Arco di Giano, citando la fonte.

La rivista è classificata come rivista scientifica di rilevanza ASN - Area 11, 13 e 14

ISTITUTO
PER L'ANALISI
DELLO STATO SOCIALE

Indice

Editoriale 5

Sistema o Servizio Sanitario Nazionale: scelte di sanità pubblica

Quale assetto istituzionale del nuovo Ssn tra Stato e Regioni? 9
Renato Balduzzi

Leadership e management come strumenti di governance dell'assistenza sanitaria basata sul valore 37
Carlo Favaretti, Andrea Silenzi, Gianfranco Damiani

La Sfida dell'Organizzazione 59
Giovanni Monchiero

L'auto-organizzazione quale strumento di gestione della complessità 75
Alberto F. De Toni

Patient Engagement in epoca di Covid-19: una sfida e un'opportunità per il sistema sanitario 89
Guendalina Graffigna, Caterina Bosio

Per una leadership autentica 103
Giuseppe Scaratti

Estate 2021

Attualità 117

Recensioni 129

Hanno collaborato a questo numero 139

Editoriale

Questo numero monografico dell'Arco di Giano vuole offrire alcune riflessioni sul tema della promozione di una leadership efficace per "governare" un nuovo Servizio sanitario nazionale (SSN).
Si è scelto di proporre i vari contributi in una prospettiva multidisciplinare di governance delle organizzazioni sanitarie in quanto sistemi complessi mettendo a punto i problemi dal punto di vista manageriale, giuridico, psicologico e sistemico.
Nelle moderne società evolute, le organizzazioni sociali sono sistemi adattativi complessi che non possono più essere impostati con la sola logica del comando-controllo. Il potere della gerarchia deve essere affiancato dal "potere intangibile" dell'influenza, della persuasione e dell'attrazione in una logica di governance integrata. E' necessario evidenziare le criticità e le opportunità relative all'innovazione dell'organizzazione e della governance dei servizi sanitari; alla complementarietà del management e della leadership, anche con riferimento ai professionisti con funzioni "cliniche" e manageriali; e all'assistenza sanitaria basata sul valore, proponendo un possibile scenario per il futuro.
La pandemia da SARS-CoV-2 ha sicuramente dimostrato una insufficiente preparazione del SSN e alcune carenze strutturali come l'assistenza sanitaria primaria e la prevenzione delle malattie infettive diffusive. L'impianto costituzionale e delle leggi riguardanti il SSN, tuttavia, ha retto alla sfida e non suggerisce particolari variazioni. Sarebbe utile, comunque, rendere chiaro che la Costituzione assegna la sanità alle Regioni e Province autonome, e la salute allo Stato, senza necessariamente proporre una revisione del Titolo V, ma sviluppando una seria volontà istituzionale e politica di rendere operativi gli strumenti attualmente previsti soprattutto per potenziare l'assistenza sanitaria primaria e la prevenzione.
La pandemia ha, altresì, evidenziato i limiti del SSN, prostrato da un decennio

di contenimento dei costi su un finanziamento da sempre inferiore a quello della maggior parte dei paesi europei.
Le difficoltà non sono, tuttavia, solo di natura finanziaria. Le auspicate iniezioni di risorse economiche e di personale che dovrebbero derivare dal Recovery Fund, e l'attesa rivoluzione digitale, non basteranno a risolvere i problemi organizzativi, specie per quanto riguarda la cosiddetta medicina territoriale. I nuovi bisogni connessi alla cronicità richiedono una rivoluzione copernicana nell'organizzazione dei servizi: non solo offerta di prestazioni singole, ma effettiva presa in carico permanente del paziente cronico all'interno di reti istituzionali e professionali di assistenza e di percorsi efficaci, efficienti e appropriati. Ciò richiede che sul piano organizzativo e gestionale debbano essere rivisti i rapporti interni fra le articolazioni delle Aziende e costruite relazioni più strette con gli enti gestori dei servizi socio-assistenziali.
La teoria della complessità applicata alle organizzazioni sanitarie può essere molto importante nella gestione del cambiamento e della vera e propria trasformazione del SSN.
Lo schema di governo dei sistemi complessi è "azione-apprendimento-adattamento". Per declinare a tutti i livelli dell'organizzazione questo approccio è fondamentale sviluppare l'auto-organizzazione, trasformando i capi in costruttori di contesto e gli addetti in self-leader. Modelli gerarchici e auto-organizzati possono coesistere in equilibrio dinamico nel tempo e nello spazio delle organizzazioni.
L'attenzione non va, tuttavia, limitata ai meccanismi interni che regolano la governance delle organizzazioni sanitarie. Essa prevede un nuovo protagonismo ed una leadership diffusa per tutti i livelli di responsabilità del sistema: policy maker, amministratori, professionisti e assistiti. Per questi ultimi un "engagement" volto alla proattività ed alla coproduzione di salute consolida lo sviluppo di processi decisionali orientati al valore.
Il Patient Engagement e il relativo percorso culturale e scientifico sono essenziali nell'opera di trasformazione del SSN. Si è, quindi, dedicato un capitolo che affronta i problemi relativi alla costruzione del suo concetto; descrive i fattori che sono alla base dell'Engagement, definendone una visione multicomponenziale ed evidenziandone i vantaggi. Inoltre, si è dedicata attenzione allo sviluppo di un paradigma e di un percorso teorico-pratico: in particolare vengono descritti il Patient Health Engagement Model® e gli aspetti relativi alla sua valutazione utilizzando come strumento di misurazione la Patient Health Engagement Scale®. La prospettiva dell'Engagement deve ampliarsi, dall'attenzione al piano strettamente scientifico, a quello etico e culturale.

Infine, l'impatto che la pandemia da SARS-CoV-2 ha prodotto nel nostro sistema di vita collettivo sollecita il dibattito sulle forme di esercizio delle dimensioni di potere ai vari livelli (istituzionale, organizzativo e operativo). Ciò richiede un cambio di scenari e paradigmi nei processi di governance. L'orizzonte cui una leadership autentica dovrebbe tendere è il recupero di un orientamento value based, che restituisca alle organizzazioni nuove culture imprenditoriali e manageriali e rinnovate condizioni per lo sviluppo di un'etica ed estetica a servizio di beni collettivi. Quindi un management sanitario in grado di coniugare leadership e comunità; razionalità economica e rilevanza dell'umano; curare e aver cura; algoritmi e significato; dimensione tecnica e dimensione sociale. La posta in gioco è la possibilità di assumere una "visione nomade", confrontandosi con un oggetto di lavoro che si riconfigura rapidamente e con scenari in continuo mutamento. Migliorare la leadership in contesti sanitari implica vivere una posizione di confine, come funamboli che attraversano tensioni multiple e interpretano una precisa rappresentazione del proprio ruolo.

L'auto-organizzazione quale strumento di gestione della complessità

L'auto-organizzazione quale strumento di gestione della complessità

Alberto F. De Toni
Direttore Scientifico di CUOA Business School

Riassunto

Lo schema di governo dei sistemi complessi è "azione-apprendimento-adattamento". Per declinare a tutti i livelli dell'organizzazione questo approccio è fondamentale sviluppare l'auto-organizzazione, trasformando i capi in costruttori di contesto e gli addetti in self-leader. Modelli gerarchici e auto-organizzati possono coesistere in equilibrio dinamico nel tempo e nello spazio delle organizzazioni.

Parole chiave

Auto-organizzazione, gerarchia, complessità.

Self-organization as a tool for managing complexity

Abstract

The governance scheme of complex systems is "action-learning-adaptation". To implement this approach at all levels of the organization, it is essential to develop self-organization, transforming the leaders into context builders and the employees into self-leaders. Hierarchical and self-organized models can coexist in dynamic equilibrium in the time and space of organizations.

Keywords

Self-organization, hierarchy, complexity.

Introduzione

In questo contributo sosterremo la tesi che l'auto-organizzazione rappresenta uno strumento chiave per governare i sistemi complessi come il Servizio Sanitario Nazionale, al fine di renderlo sempre più efficace nel raggiungere i suoi obiettivi di tutela della salute degli individui e delle comunità, sempre più efficiente nella risposta a legittime esigenze ed aspettative e sempre più sostenibile sul piano economico e professionale.

Nei sistemi complessi lo schema di governo è "azione-apprendimento-adattamento"

Per i sistemi complessi vige quello che Edgar Morin[1] ha definito il "principio dell'ecologia dell'azione", in base al quale ogni azione sfugge alla volontà del suo artefice nella misura in cui entra nel gioco delle inter-retro-azioni dell'ambiente nel quale interviene. Il principio dell'ecologia dell'azione rappresenta un cardine per la comprensione della complessità. Chi si muove in un sistema complesso senza la consapevolezza di questo principio è cieco rispetto alle conseguenze delle sue azioni.

Lo schema classico manageriale "analisi-pianificazione-implementazione" funziona in contesti semplici o complicati, non in ambiti complessi o caotici. I sistemi complessi sono sistemi dinamici, con risposte non lineari. Non possono essere controllati; possono essere perturbati, ovvero una qualsiasi azione ha un effetto sul sistema che potrebbe modificarne l'evoluzione anche in maniera inaspettata (in base al principio dell'ecologia dell'azione). Nei contesti complessi quindi non esiste una soluzione ottimale, ma solo soluzioni emergenti e contestuali.

Lo schema più adatto per governare i sistemi complessi è "azione-apprendimento-adattamento", sulla base del principio "*try and learn*". L'azione esplorativa ha conseguenze sul sistema. È importante osservare gli effetti dell'azione e riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno, per capire meglio e apprendere la sua propensione evolutiva e quindi riadattare la strategia di intervento con un'azione mirata successiva, in una logica di circolarità.

I sistemi caotici richiedono uno schema d'azione ancora differente. Nel loro caso manca la fase di apprendimento. Non essendo caratterizzati da modelli di comportamento relativamente stabili e da alcun vincolo, la loro dinamica è totalmente imprevedibile. L'unica strategia adottabile è lo schema "azione-

1 Morin E. (2005), *Il metodo, Vol. 6. Etica*, Cortina Raffaello.

adattamento". L'azione ha conseguenze sul sistema, ma non fa emergere nessun modello di comportamento, quindi non è possibile trarre alcuna lezione né apprendimento. La strategia risulta esclusivamente reattiva all'evolversi degli stati del sistema.

Nei sistemi complessi la strategia è guidata dalle condizioni di partenza

Un'altra differenza chiave tra sistemi semplici e complicati da un lato e sistemi complessi e caotici dall'altro è che nei primi la strategia è "guidata" dal risultato finale atteso (il "*To Be State*" desiderato in relazione al "*AsIs State*" attuale), mentre nei secondi la strategia è "guidata" dalle condizioni di partenza del sistema.
La metodologia manageriale classica prevede prima la definizione del modello, poi la sua implementazione (*design & implementation*). Le radici del metodo possono essere fatte risalire alla filosofia greca: per essere efficace, costruisco una forma ideale, di cui traccio un piano e che mi pongo come obiettivo; poi inizio ad agire in base al piano e in funzione dell'obiettivo. È l'intervento congiunto di due facoltà: intelletto e volontà. Ancora: teoria prima, prassi poi. Il metodo classico ha una forte influenza sul nostro modo di guardare alla realtà: il militare traccia il piano della guerra da condurre, il manager la curva della crescita da realizzare, il rivoluzionario il modello della società da costruire.
In uno dei più famosi trattati di strategia militare dell'antichità, "L'arte della guerra" del V-IV secolo a.C., Sun Tzu indica come sia necessario valutare il potenziale della situazione per sfruttarlo a proprio favore. Bisogna partire dalla situazione, non da una situazione modellizzata, ma dalla situazione in cui ci si muove e all'interno della quale si tenta di scoprire dove risiede il suo potenziale e come sfruttarlo. Quindi la metodologia è: valutare il contesto e sfruttarne il potenziale (*evaluation & exploitation*).
Comprendere a fondo il reale consente di anticiparne l'evoluzione e pertanto trarne vantaggio. Il primo capitolo dell'"Arte della guerra" si intitola ji, che può essere tradotto con calcolo, valutazione: si inizia quindi dalla valutazione del potenziale della situazione. Solo a questo punto, è possibile sfruttarlo a proprio favore. In uno slogan "*evaluation & exploitation*" versus il classico "*design & implementation*".
Il volo a vela (quello degli alianti) si basa sui principi della valutazione e dello sfruttamento: il pilota valuta il contesto per individuare le zone con correnti d'aria ascendenti e discendenti, e dirigersi sopra esse sfruttandone le potenzialità.
Il traversone, ovvero la planata che si effettua per passare da una termica ad un'altra, o da un punto ad un altro di una rotta prestabilita, non è un semplice

volo rettilineo. Il pilota infatti cercherà quella che viene chiamata rotta energetica, ovvero una rotta lungo la quale, in base alle sue valutazioni, potrà trovare ulteriori zone ascendenti, ovvero ulteriori termiche o, volando lungo i costoni di una montagna, correnti dinamiche. Volando in questo modo sarà in grado di spostarsi da un punto ad un altro, anche se non in linea retta, senza perdere quota, o con una perdita di quota ridotta.
Il tragitto di un normale aereo a reazione è definito ex ante quando si decide punto di partenza e di arrivo, mentre quello di un aliante è definibile ex post, in funzione delle condizioni atmosferiche contingenti che si sono incontrate.

Con i sistemi complessi bisogna saper "danzare"

Come ci spiega Donella Meadows[2], professoressa statunitense - prematuramente scomparsa - di chimica, biofisica ed esperta di dinamica dei sistemi: "Non possiamo controllare i sistemi o capirli. Ma possiamo danzare con loro".
Roberto Poli[3], docente di Anticipazione Sociale all'Università di Trento, riprende questo concetto: "Nel caso dei sistemi complessi, il meglio che possiamo fare è imparare a danzare con loro": vanno seguiti nella loro dinamica, accompagnati e delicatamente condotti nella direzione che appare più adeguata, sapendo che ogni intervento potrà generare – e di solito genera – effetti imprevisti. Per questo è importante "sentire" il sistema, saggiare i passi da fare in una costante interazione con esso, muovendosi delicatamente ed essendo pronti a intraprendere un'azione diversa, se necessario".
Se il meglio che possiamo fare è "danzare con la complessità", accompagnarla delicatamente nelle sue dinamiche evolutive, questa attitudine deve essere pervasiva in tutti i soggetti dell'organizzazione.
Non si tratta di eseguire dei semplici ordini rispettando le procedure date. Non si conosce ex ante il modello di comportamento del sistema. Ogni persona dell'organizzazione deve perturbare il sistema in cui opera con azioni esplorative. Queste gli consentono un apprendimento sul campo della propensione evolutiva del sistema. Decide quindi altre azioni in una prospettiva adattativa, realizzando il processo circolare citato di "azione-apprendimento-adattamento".
I modelli evolutivi vanno appresi e condivisi secondo le migliori prassi di una "*Learning Organization*". Vanno quindi moltiplicati i punti di osservazione e di contatto, le azioni esplorative, la condivisione delle lezioni imparate, non

2 Meadows D. (2001), *Dancing with Systems*, http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/.

3 Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea.

richiedere agli addetti solo di seguire la strada indicata dal capo.
"Agisci sempre in maniera che il numero delle possibilità cresca", è questo il consiglio che Heinz von Foerster dà per affrontare la complessità. Alessandro Cravera[4], consulente direzionale, in un suo recente libro dal titolo "Allenarsi alla complessità" sostiene che "Lungi dal ridurre le menti pensanti, occorre moltiplicarle; lungi dallo scegliere un'unica via, occorre stimolare la continua e contemporanea ricerca di nuove strade; lungi dal ricercare l'omogeneità comportamentale, occorre favorire la diversità, accoglierla, integrarla, farla propria". L'organizzazione gerarchica classica è inadeguata ad affrontare i sistemi complessi. La sfida è quella di far emergere anche all'interno delle organizzazioni sanitarie dinamiche di auto-organizzazione.

La self-leadership è alla base dell'auto-organizzazione: l'esperienza dei gesuiti

L'auto-organizzazione è il risultato di un processo dinamico di emergenza dal basso, basato sulle interazioni locali tra le parti costituenti e privo di controllo centralizzato, attraverso cui un sistema complesso riorganizza le sue componenti di base per formare una nuova configurazione dotata di proprietà diverse rispetto alle sue componenti elementari. In poche parole il tutto è maggiore della somma delle sue parti[5].
Il fisico premio Nobel Philip Warren Anderson ha dichiarato che "l'emergenza, in tutta la sua infinita varietà, è il mistero più affascinante della scienza". Parafrasandolo, possiamo sostenere che "l'auto-organizzazione, in tutta la sua infinita varietà, è il futuro più affascinante per le organizzazioni".
L'auto-organizzazione è possibile nella misura in cui i componenti dei gruppi esercitino una self-leadership. In questo paragrafo si propone una riflessione sul tema della leadership fondata sul contributo di Chris Lowney[6], autore di un originale libro intitolato *Leader per vocazione*. Nel testo si racconta l'epopea dei gesuiti, con particolare attenzione ai temi della leadership e dell'organizzazione.
Lowney sollecita il lettore a togliersi "quei paraocchi che portano le persone a considerare leader soltanto coloro che hanno il comando" in quanto "i gesuiti

4 Cravera A. (2021), *Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato*, Egea.

5 De Toni A.F., Comello L., Ioan L. (2011), *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio.

6 Lowney C. (2005), *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i Gesuiti*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

costrinsero ogni loro novizio ad esercitare una leadership".
Ogni leadership è prima di tutto una self-leadership che nasce da convinzioni e atteggiamenti personali. I gesuiti realizzarono un tipo di società in cui ogni "dipendente" era un leader. Tutti siamo dei leader, e tutti possiamo esserlo in qualsiasi momento.
Il fascino particolare di Loyola - il fondatore dell'ordine dei gesuiti - non stava nelle sue caratteristiche di leader, bensì nel fatto che sapeva dischiudere negli altri il potenziale talento per la leadership.
Tre grandi gesuiti quali Benedetto de Goes, Matteo Ricci e Christopher Clavius rappresentano tre modelli di leadership decisamente insoliti. Tutti e tre si trovarono a essere la guida di poco più di uno sparuto gruppo di persone, anzi, per la maggior parte della loro vita attiva, ciascuno di loro fu unicamente la guida di se stesso. Siamo così arrivati al vero punto della questione: essi erano "leader di se stessi".
I gesuiti erano altresì spinti da un'energia inesauribile che pareva racchiusa in una semplice parola divenuta il motto della loro società: *magis*, cioè sempre qualcosa di più, qualcosa di più grande.
I giovani ben preparati che i gesuiti cercavano erano novizi spiritualmente impegnati, profondamente dediti ad una missione, intellettualmente superiori (l'1% dell'élite europea). Solo certi candidati potevano essere gli aptissimi, i migliori in assoluto, tanto che lo slogan seguito nelle operazioni di reclutamento divenne subito "quam plurimi et quam aptissimi", cioè "quanti più possibile tra i migliori in assoluto".
La sfida di diventare self-leader è lanciata quindi a chiunque. Fondamentale è il percorso di "addestramento", ma non solo. Non tutti ce la fanno. Per essere certi che tutti i novizi potessero diventare self-leader, i gesuiti avevano un metodo molto semplice: arruolavano solo gli "aptissimi".

I capi come costruttori di contesti dove a regime tutti sono self-leader

Nei contesti auto-organizzati il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei self-leader. Costruisce un contesto di valori condivisi, delinea una visione attorno a cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche auto-motivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione. Il leader non è più quello che conduce a destinazione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di self-leadership. Il leader diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa leader di se stesso.

Il controllo non è più centrale del capo, ma è operato in periferia dagli addetti stessi. Si realizza per il leader il passaggio dal "controllo" al "presidio". L'organizzazione non è più ad una mente, ma a molte menti: tutte quelle dei collaboratori. L'efficacia della leadership è dovuta non solo al responsabile, ma a tutto il gruppo. Siamo nel caso dei gesuiti.
Lo stile di leadership descritto - quello della costruzione - è raro e tipico delle organizzazioni chiamate ad operare in situazioni di grande complessità, a cui si risponde non con modelli gerarchici, ma con modelli auto-organizzati.
In una organizzazione che promuove l'auto-organizzazione il manager passa da un ruolo riduzionistico ad un ruolo complesso, dalla "pianificazione e controllo" delle attività alla "creazione e presidio" del contesto. Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Per gestire la complessità crescente è opportuno puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti in una logica di intra-imprenditorialità. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia.

La gerarchia è ineluttabile?

Una questione ineludibile riguarda la possibilità di superare il modello gerarchico. Vi sono numerosi sostenitori dell'ineluttabilità della gerarchia.
Uno degli interventi più polemici e provocatori è quello di Leavitt[7], nel suo libro del 2005 dal titolo molto esplicativo "*Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*". Secondo Leavitt, ogni organizzazione umana di grandi dimensioni è stata ed è gerarchica.
Leavitt, che ha ben presente gli aspetti negativi della gerarchia, fondamentalmente autoritaria e oppressiva, sottolinea che essa "favorisce la crescita di forme di dipendenza di tipo infantile che generano sfiducia, conflitto, adulazione, attaccamento al territorio, tradimento, comunicazione distorta, e molti altri degli ingredienti che finiscono con l'avvelenare ogni organizzazione di grandi dimensioni". Ma, essendo insostituibile, l'unica soluzione possibile è quella di ridurne gli effetti negativi, migliorandola e umanizzandola.
Secondo l'autore, le motivazioni alla base di queste tesi sono di ordine sia psicologico sia pratico. La gerarchia offre "carte d'identità sociali che ci aiutano a mantenere l'illusione di essere al sicuro e di avere un ruolo ben preciso in un

7 Leavitt H.J. (2005), *Top-Down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*, Etas.

mondo sempre più insicuro e incerto" e forniscono "l'opportunità di ottenere potere, status e benessere, di salire la sospirata scala del successo". Sul piano pratico poi, secondo l'autore, la gerarchia aiuta a rapportarsi con la complessità, con la crescita dell'organizzazione e il suo invecchiamento, in quanto consente di rendere le cose più semplici, di mantenere bassi i costi e di alzare il livello di ordine.
Su questo punto della complessità, la risposta di cui parla Leavitt si basa su un approccio riduzionistico. Non è vero che le gerarchie sono l'unico strumento che l'uomo ha inventato per risolvere problemi complessi; molto più efficace è, al contrario, l'auto-organizzazione.
Le argomentazioni di ordine comportamentale sono invece più difficili da controbattere. Se è vero che vi sono molti casi in cui il modello gerarchico è stato messo in discussione alle fondamenta, è anche vero che non sono pochi i casi nei quali il nuovo modello organizzativo, che ha visto una riduzione del ruolo della gerarchia, non riesce a stabilizzarsi nel tempo e ritorna a configurazioni più vicine all'impostazione tradizionale.

La coesistenza di gerarchia e auto-organizzazione

Gli studi sul ciclo di vita delle organizzazioni, uno per tutti Greiner[8], indicano che nello sviluppo delle organizzazioni il pendolo continua a oscillare tra accentramento e delega decisionale, tra aumento delle regole e sburocratizzazione, tra controllo accentrato e controlli decentrati. Mentre l'auto-organizzazione è una caratteristica peculiare della fase iniziale, nelle fasi successive essa viene meno, anche se a intervalli è necessario reintrodurre qualche elemento di auto-organizzazione.
Gerarchia e auto-organizzazione sembrano quindi convivere secondo due dimensioni:

- quella del tempo ovvero, gerarchia e auto-organizzazione si alternano - come indica Greiner - con l'auto-organizzazione che diventa chiave nei momenti di cambiamento e la gerarchia che riemerge nei periodi di stabilità;
- quella dello spazio, ovvero dentro l'organizzazione coesistono più unità dove - per far fronte a situazioni di maggiore complessità - prevalgono *capability* e pratiche tipiche dell'auto-organizzazione, mentre in altre unità prevalgono modelli gerarchici tradizionali.

8 Greiner L.E. (1972), *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, L'Impresa, 5.

Analogamente convivono dentro l'organizzazione almeno due modelli di leadership:

- quello della conduzione (alla meta), ovvero un modello classico dove il leader, secondo un modello tradizionale, orienta le persone del gruppo verso i risultati attesi, nel rispetto delle attitudini di persone per le quali la self-leadership (che richiede-implica una piena assunzione di responsabilità) genera ansia e preoccupazione e in ultima analisi condizioni di lavoro e prestazioni peggiori;
- quello della costruzione di contesti, ovvero un modello dove, a regime, tutte le persone diventano self-leader e il capo crea un sistema di valori, favorisce la condivisione della visione, dà l'esempio, accompagna l'apprendimento e l'esecuzione. In poche parole un modello dove il capo non scompare, ma cambia ruolo da quello di conduttore a quello di costruttore; un costruttore sulla falsariga del maestro dei novizi dei gesuiti.

Durante la vita delle organizzazioni e delle persone va quindi sempre ricercato un equilibrio dinamico nel tempo e nello spazio tra modelli fondati sulla gerarchia e quelli fondati sull'auto-organizzazione; tra modelli di leadership di "conduzione" e di "costruzione".
Modelli organizzativi gerarchici, stili di leadership di "conduzione" e comportamenti subordinati funzionano bene in contesti a bassa complessità e con persone che presentano scarsa attitudine intra-imprenditoriale; viceversa modelli di auto-organizzazione, stili di leadership di "costruzione" e comportamenti da self-leader funzionano bene in contesti ad alta complessità e con persone che presentano eleva attitudine intra-imprenditoriale.
I due modelli quindi non sono alternativi nel tempo e nello spazio dell'organizzazione, ma coesistono. E se l'auto-organizzazione non prevale in modo diffuso nello spazio e in modo stabile nel tempo, il motivo è perché richiede particolari attitudini e implica cambiamenti profondi nei comportamenti di tutte le persone dell'organizzazione, fino a quelle più periferiche.
I gesuiti avevano ben capito tutto questo: la scelta di ammettere all'ordine solo gli "aptissimi" era funzionale alla necessità di disporre, per operare in ambienti complessi, solo di persone dotate di spirito intra-imprenditoriale e capaci di self-leadership. Ovvero di disporre di persone, in una parola, pronte al *magis*!

Conclusioni

Per gestire sistemi complessi come le strutture sanitarie non bisogna solo esserne consapevoli e adottare lo schema citato "azione-apprendimento-adatta-

mento", bisogna puntare sull'auto-organizzazione basata sullo sviluppo di self-leader.
Per il successo delle organizzazioni che operano in ambienti complessi, è necessario che le persone - a tutti i livelli - abbiano la capacità di interpretare l'evoluzione del contesto, ovvero che sappiano vedere in anticipo gli effetti delle proprie azioni e valutare rischi e opportunità.
Non si tratta di creare contesti "democratici" in cui ognuno vota per individuare la scelta migliore, bensì di diffondere la consapevolezza della complessità delle situazioni, dei trade-off ad essa correlati e dalle implicazioni delle diverse opzioni sul tappeto.
Servono self-leader capaci di ridondanza cognitiva, ovvero di modelli mentali più ampi, ricchi di prospettive diverse. Come? Allenandosi con "attrezzi" quali: apertura, curiosità, devianza, immaginazione. Il premio in palio è lusinghiero: un arricchimento cognitivo per navigare da "saggi" nei mari della complessità delle organizzazioni sanitarie. La salute dei cittadini lo merita.

Modelli organizzativi	**Stili di leadership**	**Persone**	**Attitudini**	**Contesto**
Gerarchia	Conduzione	Subordinati	Esecutive	Semplice
Auto-organizzazione	Costruzione	Self-leader	Intra-imprenditoriali	Complesso

Bibliografia

- Cravera A. (2021), *Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato*, Egea.
- De Toni A.F., Comello L., Ioan L. (2011), *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio.
- Greiner L.E. (1972), *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, L'Impresa, 5.
- Leavitt H.J. (2005), *Top-Down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*, Etas.
- Lowney C. (2005), *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i Gesuiti*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Meadows D. (2001), *Dancing with Systems*, http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/.
- Morin E. (2005), *Il metodo, Vol. 6. Etica*, Cortina Raffaello.
- Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea.