

**SOFFRIRE
SUL LAVORO**

**NON È
UN DESTINO**



Combobonante Opere di Margherita Levo Rosentkreg 2022

**L'ORGANIZZAZIONE
CHE VOGLIAMO**

**PRENDERSI CURA
DI CHI CURA**

Dr.ssa Nunzia D'Abbiero

Direttrice UO Radioterapia Oncologica e Dipartimento Diagnostico
Azienda Ospedaliero Universitaria di Parma

Roma 3-4 maggio 2022



COSA È SUCCESSO IN
QUESTI ULTIMI 30
ANNI?

Riforme e norme

- ✓ 502/92
- ✓ 517/93
- ✓ 229/99
- ✓ Regionalizzazione
- ✓ Privacy
- ✓ Anticorruzione

A large, 3D-rendered yellow sad face emoji is the central focus. It has large, dark eyes and a downturned mouth. To its left, a black silhouette of a hand with the index finger pointing towards the emoji is visible. A white rectangular box with a black border is positioned to the left of the hand, containing the text 'NULLA DI NUOVO.....'.

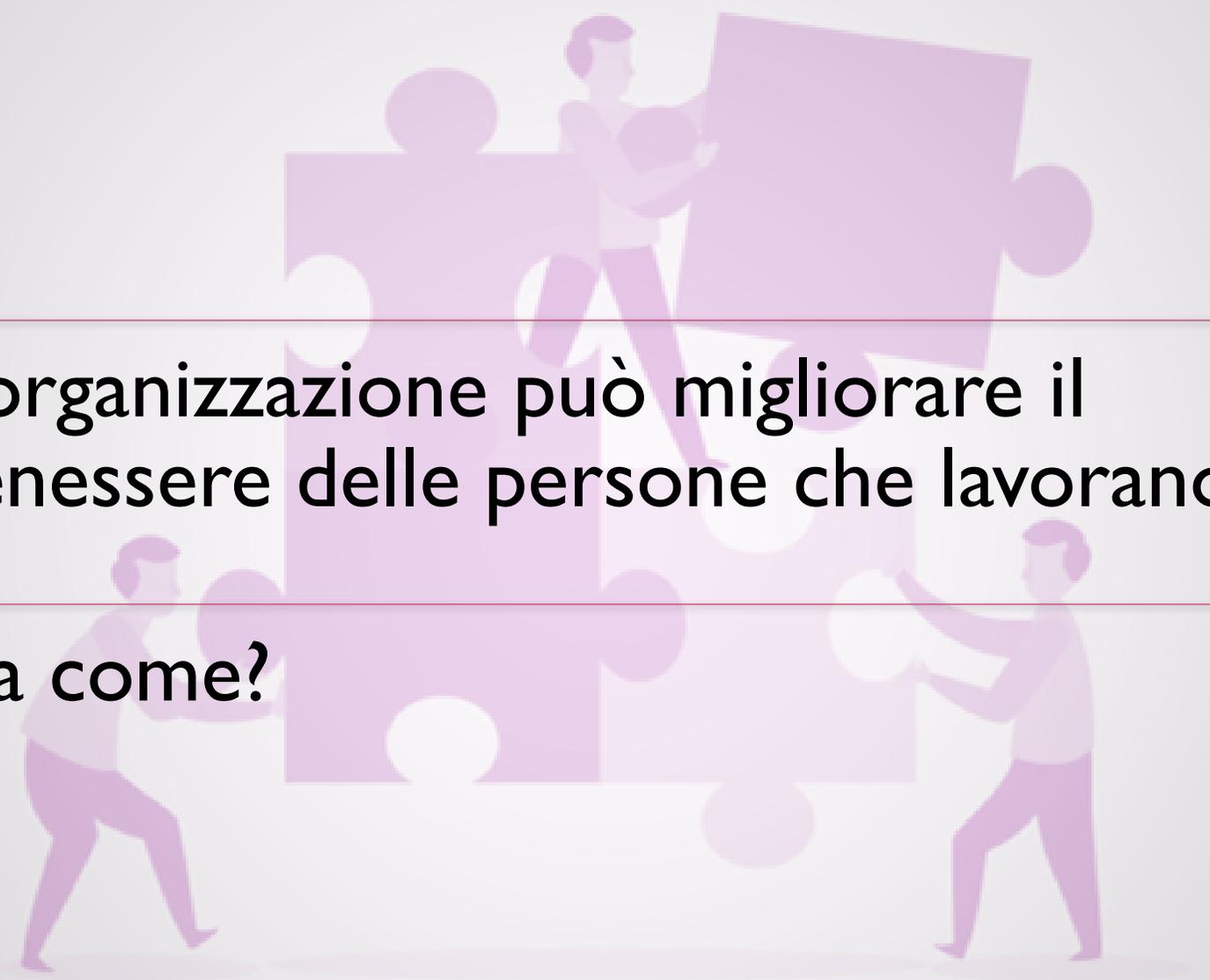
NULLA DI
NUOVO.....

Editorials

Why are doctors so unhappy?

BMJ 2001 ; 322 doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.322.7294.1073> (Published 05 May 2001)

Cite this as: *BMJ* 2001;322:1073

An illustration in shades of purple and pink showing several stylized human figures working together to assemble large puzzle pieces. One figure is at the top, another at the bottom left, and another at the bottom right, all appearing to be in the process of fitting the pieces together. The puzzle pieces are large and have circular cutouts. Two horizontal lines are drawn across the image, one above and one below the main text.

L'organizzazione può migliorare il benessere delle persone che lavorano?

Ma come?

CHE IDEA ABBIAMO DI ORGANIZZAZIONE?

L'organizzazione non è una competenza
specialistica da riservare ad «altri» specialisti

- Il pensiero organizzativo è passato dal campo della scienza delle relazioni a quello delle scienze di natura (riduzionismo positivista di fine '800)
- Non esiste sapere individuale se non come acquisizione di un sapere costruito altrove (elite degli autorizzati, esperti, teorie di riferimento)



$$\frac{\partial}{\partial a} \ln f_{a, \sigma^2}(\xi_1) = \frac{(\xi_1 - a)}{\sigma^2} f_{a, \sigma^2}(\xi_1)$$
$$\int T(x) \cdot \frac{\partial}{\partial \theta} f(x, \theta) dx = M \left(T(\xi) \cdot \frac{\partial}{\partial \theta} \ln f \right)$$

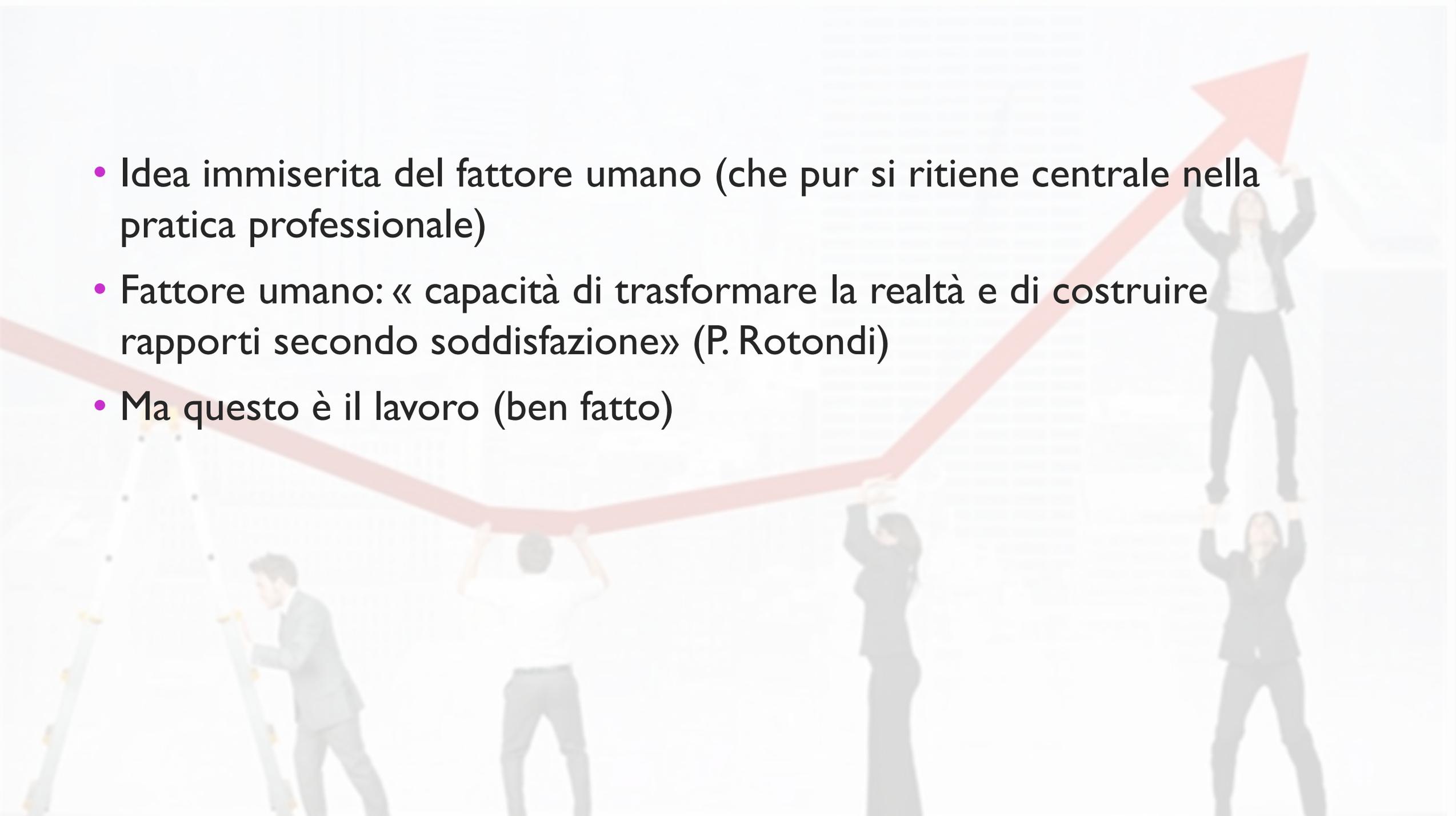
ESISTONO TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI BASATI SU MODELLI MATEMATICI

- Sul governo (teoria dei giochi)
- Sulla persona (teoria del capitale umano)
- Sul legame sociale (le teorie etologiche etc)



PERSONE SEMPRE PIÙ IN BILICO TRA SUCCESSO
OBBLIGATORIO E RISCHIO FALLIMENTO

- Idea immiserita del fattore umano (che pur si ritiene centrale nella pratica professionale)
- Fattore umano: « capacità di trasformare la realtà e di costruire rapporti secondo soddisfazione» (P. Rotondi)
- Ma questo è il lavoro (ben fatto)





AZIENDE O SOCIETA'?



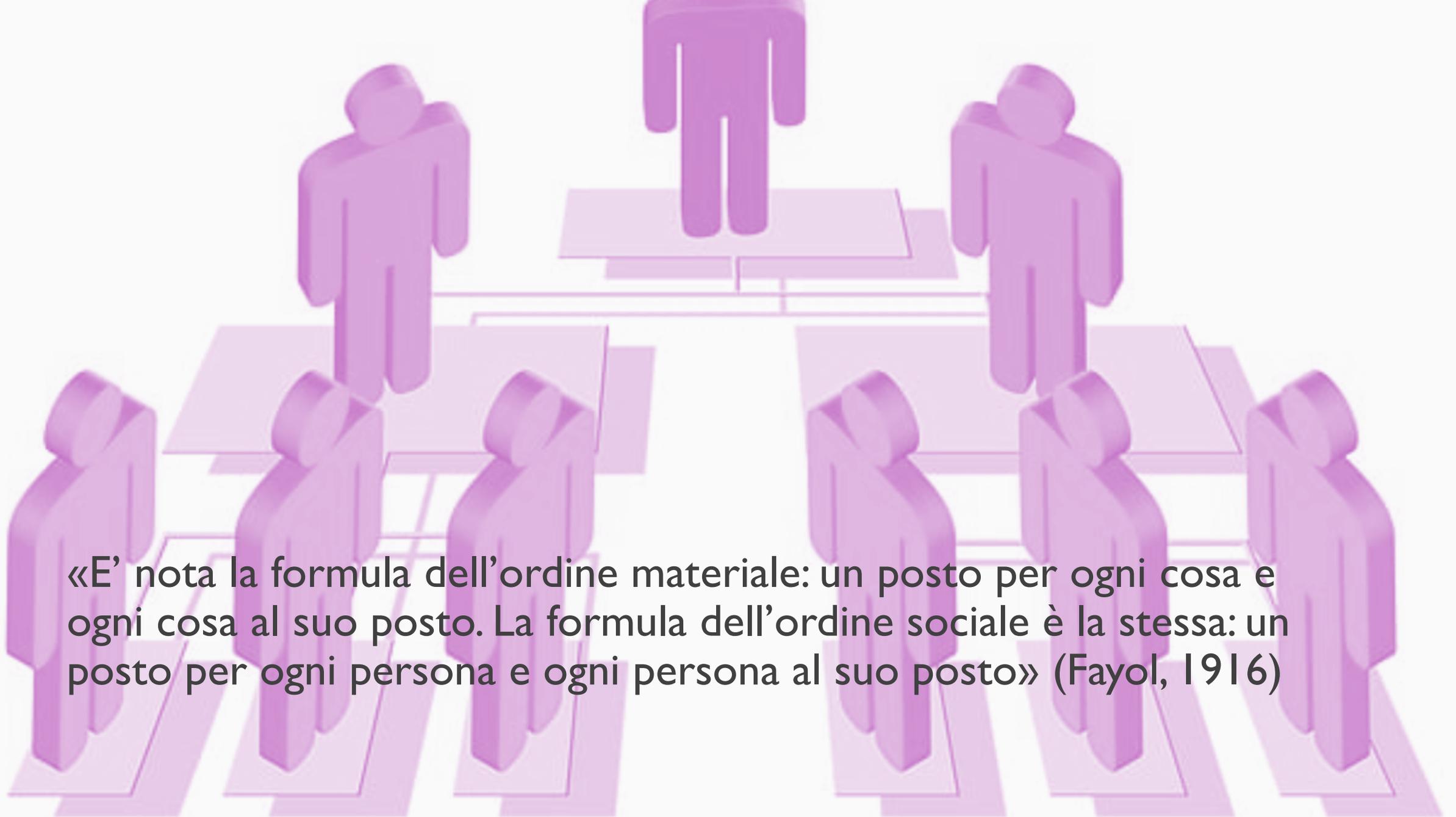
VITA IN ORGANIZZAZIONE COME INGABBIAMENTO

Intrappolati in un sistema di vincoli non sempre comprensibili e dai quali occorrerebbe liberarsene per mettere in luce la propria umanità

TAYLOR E FAYOL (CON WEBER)
SONO ANCORA OGGI I
MASSIMI TEORIZZATORI DELLA
BUROCRAZIA

BUROCRAZIA: organizzazione
come dispositivo/meccanismo, ben
rappresentata dalla metafora
dell'orologio





«E' nota la formula dell'ordine materiale: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto. La formula dell'ordine sociale è la stessa: un posto per ogni persona e ogni persona al suo posto» (Fayol, 1916)

BUROCRAZIA



BUROCRAZIA

- I. Soluzione al problema di organizzare attività ad alta standardizzazione, bassa autonomia in ambiente stabile, caratterizzata da:
- Razionalità assoluta (one best way)
 - Centratura molto forte su un'unica linea di comando e su procedure rigide e scritte

BUROCRAZIA

2. Esercizio continuativo di una funzione vincolato a certe regole

3. Specificità delle sfere di competenza:

- Divisione certa del lavoro
- Conferimento dell'autorità necessaria per svolgerlo
- Conferimento dei mezzi di coercizione necessari

BUROCRAZIA

4. Unica linea gerarchica per tutte le sottostrutture

5. Atti, decisioni e regole scritte

6. Indifferenza delle caratteristiche personali in rapporto all'atto compiuto

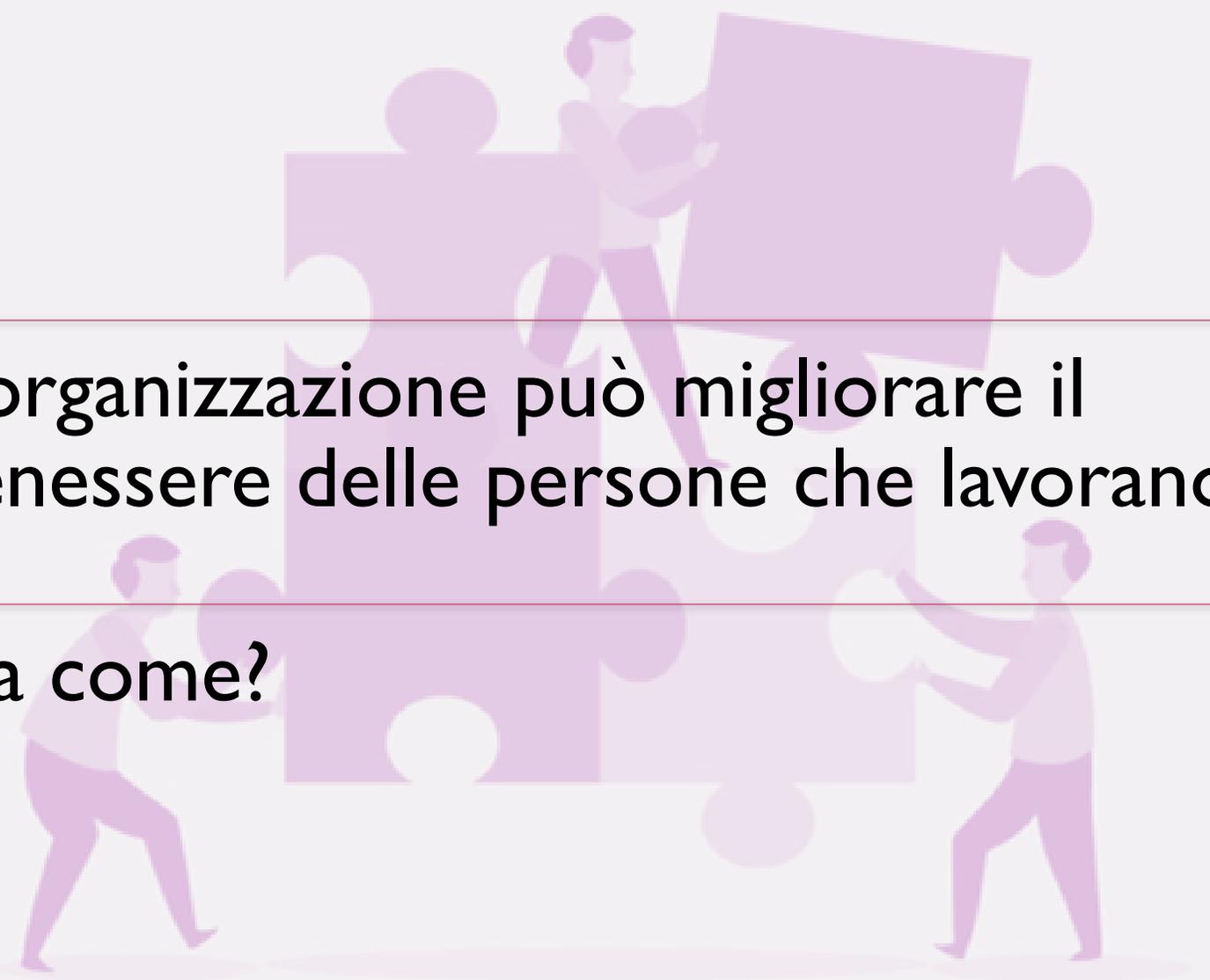
UN CASO ATTUALE ED EMBLEMATICO

- Giovane biologa (laboratorio)
- Mamma di una bambina di 2 anni
- Il Direttore (donna) con impostazione «ogni persona al suo posto» che decide anche l'orario di uscita
- Metodi da lager
- Sottoposta alla gogna per qualsiasi cosa
- Ovviamente sintomi a non finire (insonnia, bulimia, depressione, etc)





- Mancanza di solidarietà e cooperazione (ognuno per sé)
- Vincoli normativi, e difficoltà a trovare elementi per rimuovere dall'incarico il Direttore (non si tratta di minori)
- Scarsa informazione sugli strumenti di tutela, dei propri diritti, (CUG, Sindacato)

A stylized illustration in shades of purple and pink. It depicts several human figures interacting with large puzzle pieces. One figure at the top is holding a piece, while others at the bottom are pushing pieces into place. The background is a light, textured purple.

L'organizzazione può migliorare il benessere delle persone che lavorano?

Ma come?

A stylized illustration in shades of purple and pink. In the center, a person is placing a large puzzle piece onto a structure. Other puzzle pieces are scattered around. At the bottom, the legs of two people are visible, suggesting they are holding up the structure. The background is a light, neutral color.

Cosa è
l'organizzazione?

A cosa serve?

Due riflessioni:

- La centralità della competenza individuale
- L'esistenza di un pensiero organizzativo che si fonda sulla competenza personale e la valorizza

COSA È UNA ORGANIZZAZIONE?

Attività finalizzata, svolta da più parti di un insieme coordinato

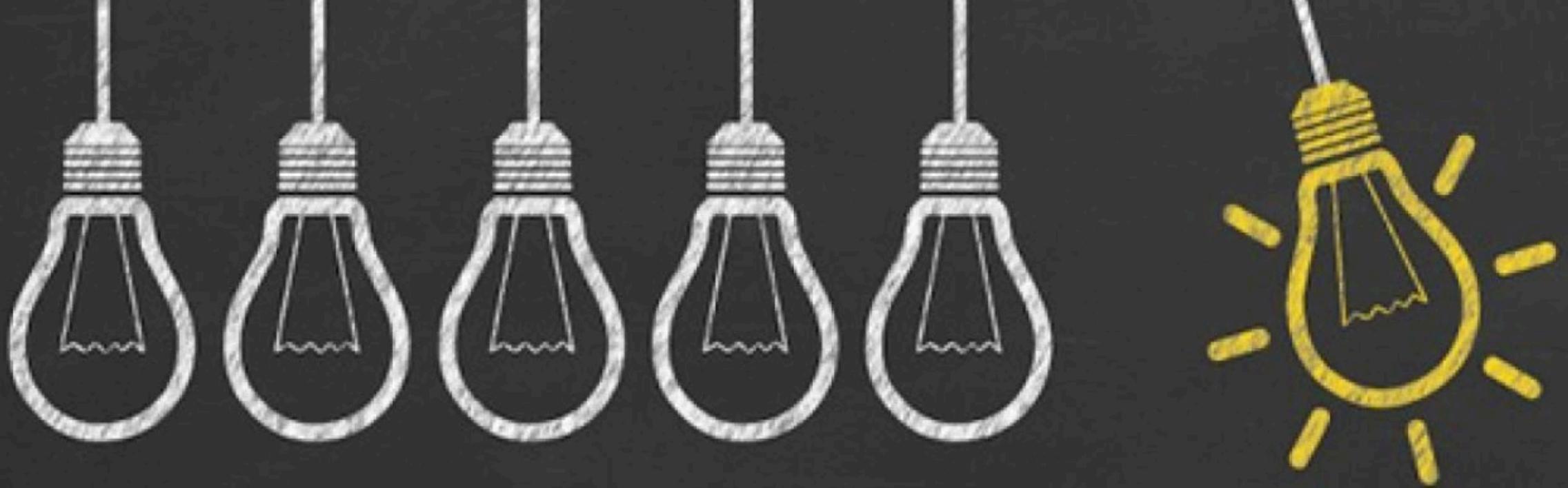


Sistema di relazioni relativamente stabilizzate, regolate e orientate a un fine

A COSA SERVE L'ORGANIZZAZIONE?

A fare (si tratta di strumenti per fare e fare bene)

Mezzo per raggiungere obiettivi



PROPOSTA

METODO DELLE 3 C



COMUNICAZIONE



COORDINAMENTO



COOPERAZIONE

Non come dispositivi (meccanici)
ma attorno alle quali costruire una
organizzazione adatta ad uno scopo
comune e condiviso. (P. Rotondi)

CONCLUSIONI

- Iniziare un lavoro di ricostruzione della cultura organizzativa favorevole alla creazione di modalità che valorizzano il fattore umano:
 - Maggiore critica consapevole alla burocrazia
 - Investire in cultura organizzativa (costruirla, non subirla)
 - Sostenere un'idea di contingency delle organizzazioni, quindi accettare le differenze (non pretendere di avere strutture identiche ovunque ma indicare semmai un range accettabile e condiviso su molti aspetti inclusi le posizioni di carriera e i salari)
 - Rivedere i vincoli normativi (attualmente esageratamente prescrittivi)



«La vita non è facile per nessuno di noi. E allora? Noi dobbiamo perseverare e soprattutto avere fiducia in noi stessi. Dobbiamo credere che siamo dotati per qualcosa e questa cosa deve essere raggiunta»

(Marie Curie)

GRAZIE!