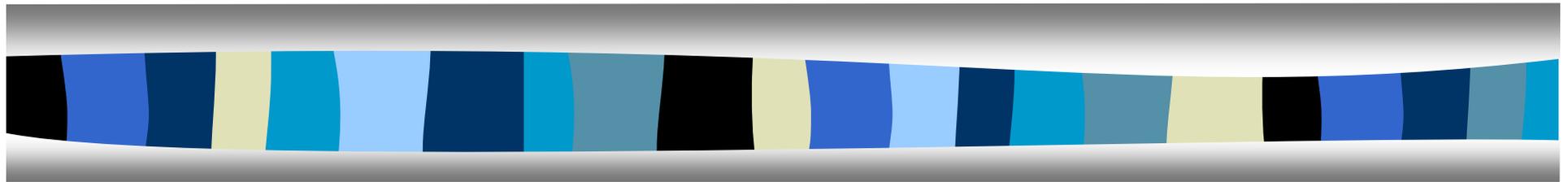
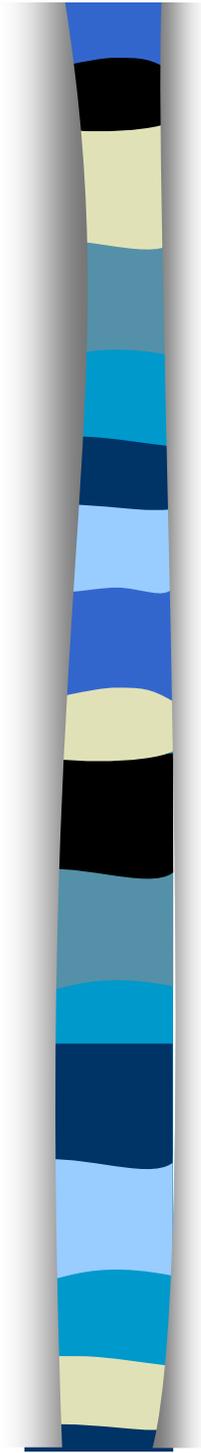


Corso Organizzazione dei servizi sociali

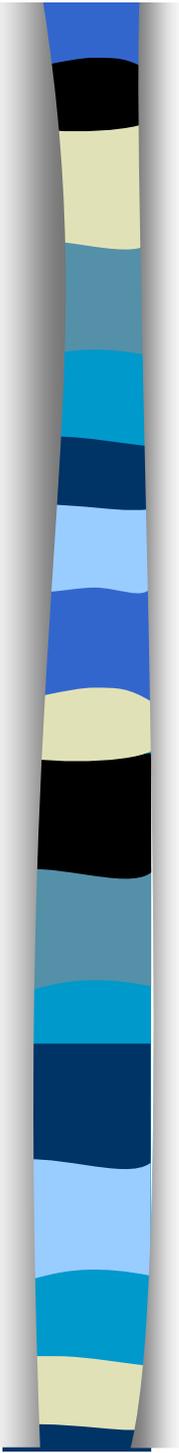
CdL in servizio sociale
Università di Trieste



Stefano Chicco



Cosa vi aspettate da questo corso?



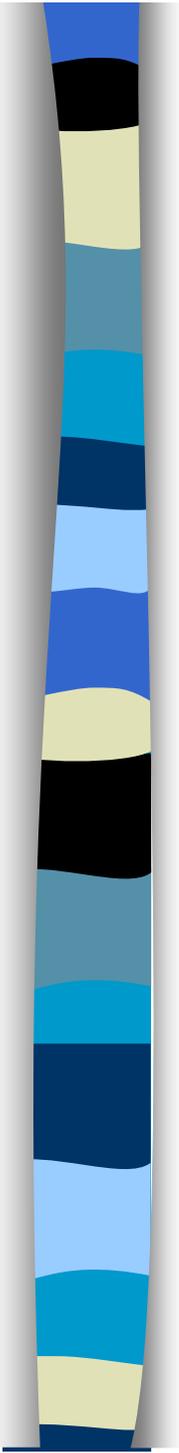
Programma del corso di organizzazione dei servizi sociali

Obiettivo del corso:

Acquisire competenze per agire consapevolmente all'interno delle organizzazioni nelle quali di norma operano gli assistenti sociali

Contenuti fondamentali:

1. Organizzazione dei servizi sociali
2. La pratica nelle organizzazioni
3. Sistema informativo



Programma del corso di organizzazione dei servizi sociali

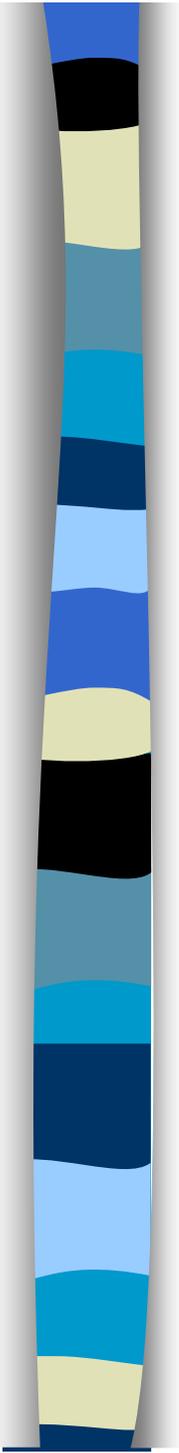
Bibliografia di riferimento:

Esame sui seguenti testi:

Luigi Gui (cur.), Organizzazione e servizio sociale, Carocci Faber, Roma 2009;
Bonazzi Giuseppe, Come studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 2002;
Zenarolla Anna, Costruire qualità sociale. Indicazioni teoriche e operative per lo sviluppo della qualità nei servizi , Franco Angeli, Milano 2007;
Annamaria Campanini (cur.), La valutazione nel servizio sociale, Carocci Faber, Roma 2006;
Legge Regionale FVG n. 6/06 “Sistema integrato di interventi e servizi per la promozione e la tutela dei diritti di cittadinanza sociale”.

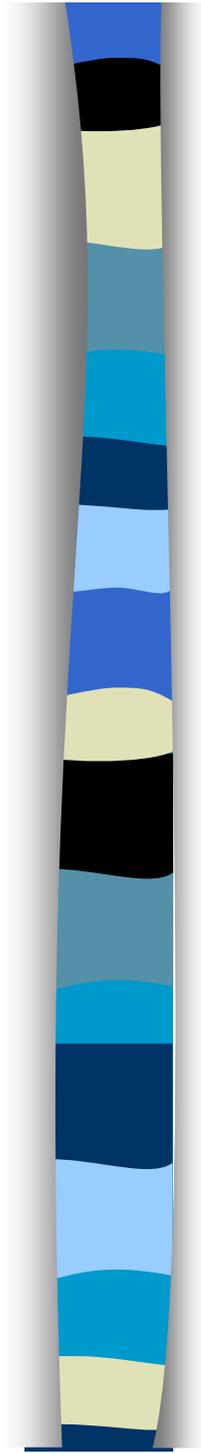
Approfondimenti:

Luisa Raineri, Linee guida e procedure di servizio sociale, Erikson, Trento, 2013;
Annamaria Campanini (cur.), Gli ambiti di intervento del servizio sociale, Carocci Faber, Roma 2016;

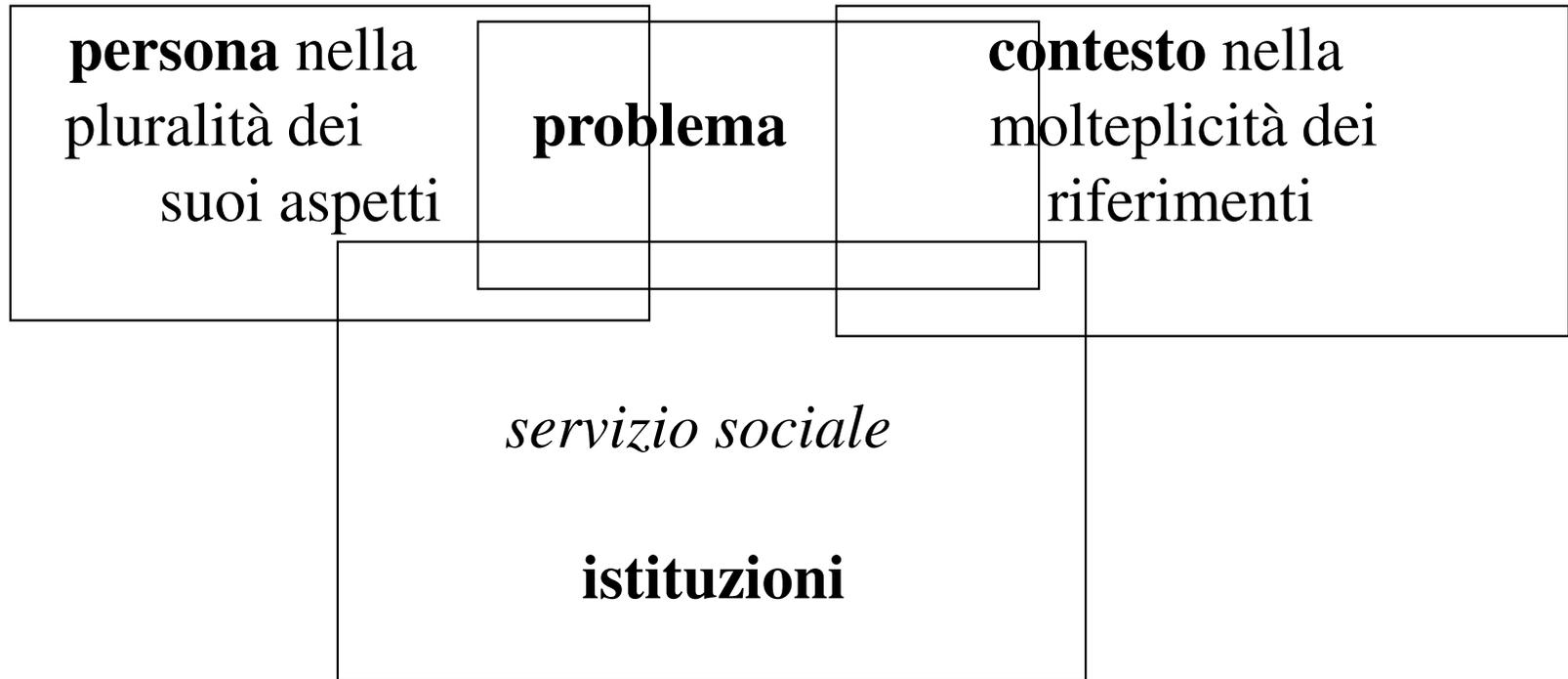


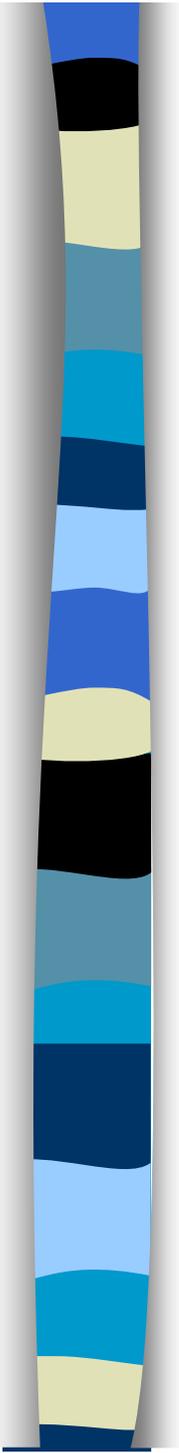
Alcuni spunti...

- Organizzazione
- Potere
- Sistema
- Struttura



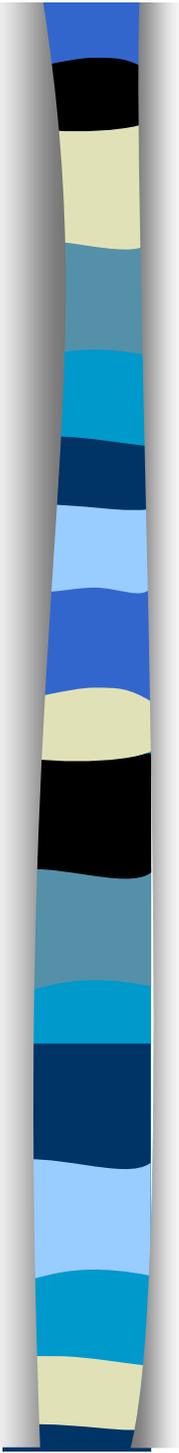
cambiamento





La trifocalità

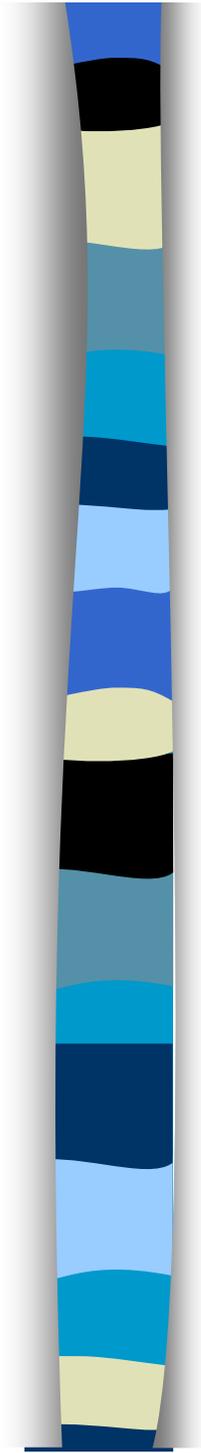
- **la persona** (soggetto originale ed autodeterminato) con le sue potenzialità, le sue mete esistenziali, le sue difficoltà, i suoi limiti;
- **l'intreccio relazionale e comunitario** entro cui il soggetto fa esperienza di senso, compone la propria identità, intraprende il processo di realizzazione di sé;
- **le istituzioni** e le articolazioni organizzative, che rappresentano al contempo l'insieme dei vincoli strutturali della società, ed anche l'insieme delle risorse e dei percorsi risolutivi delle difficoltà emergenti.

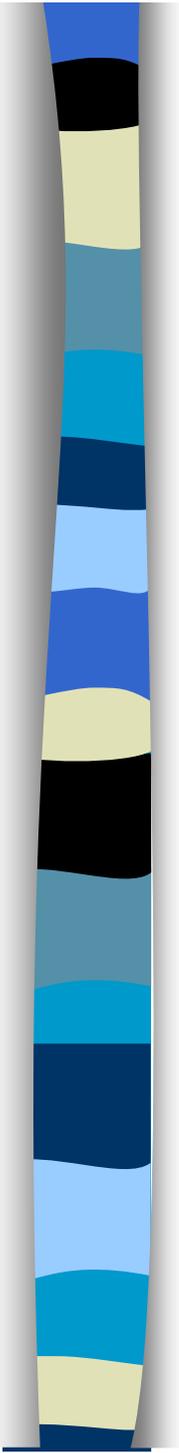


“totalità strutturata e in equilibrio di parti, partecipanti e relazioni, indirizzata al raggiungimento di un fine”:

- **Differenziazione** razionale
- **Strutturazione** ordinata
- **Integrazione** con appropriato stile di leadership
- **Finalizzazione** chiara e condivisa
- **Omeostasi** interna: equilibrio economico, finanziario ed organizzativo

(Ernesto Tavoletti)

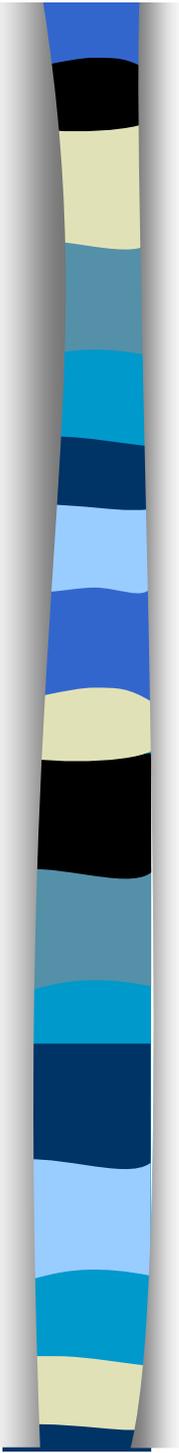




Sviluppo del Sistema Integrato

Elementi che connotano il sistema integrato:

1. Livello essenziale delle prestazioni sociali;
2. Programmazione partecipata;
3. Il finanziamento delle politiche sociali;
4. Processo di allocazione delle risorse;



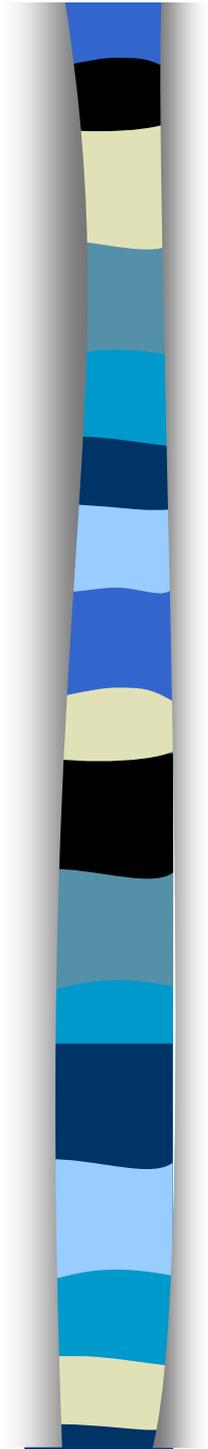
Sviluppo del Sistema Integrato

5. La qualità del sistema;

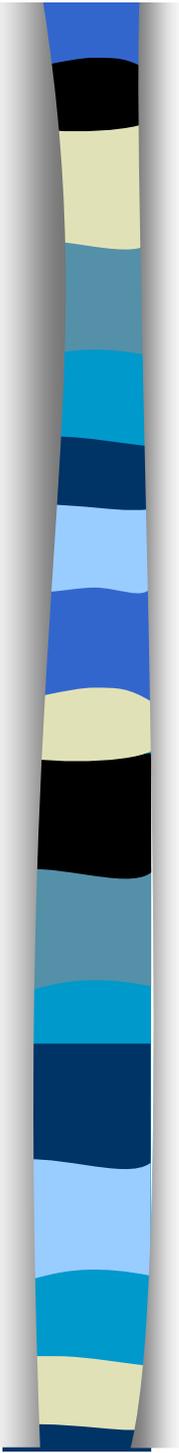
6. Rapporti tra enti locali e terzo settore;

7. La carta dei servizi sociali;

8. Il sistema informativo dei servizi sociali.

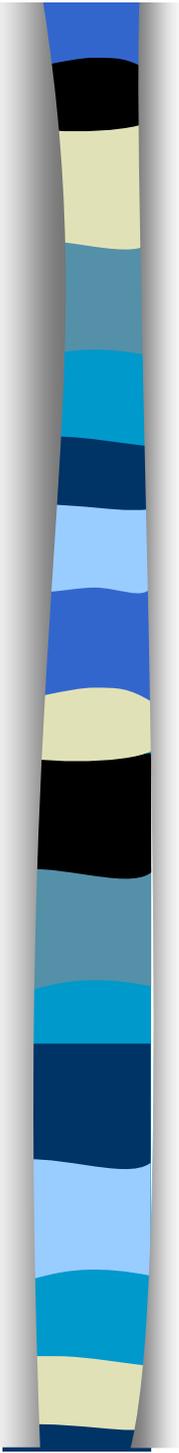


- Input
- Output
- Outcome



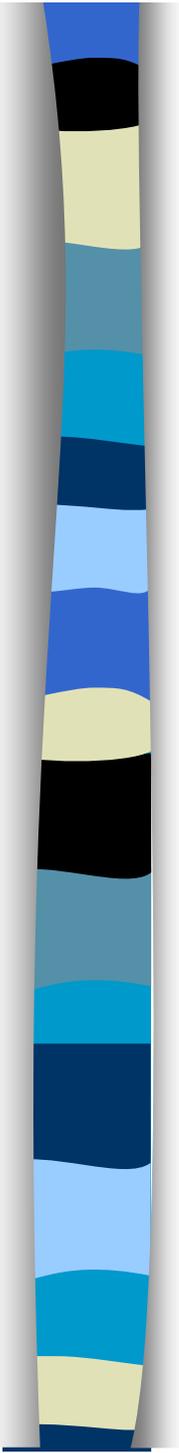
Input:

una nuova legge, un finanziamento europeo, statale, regionale o locale, un piano, un programma, un progetto, un provvedimento amministrativo, la domanda di una persona in difficoltà.



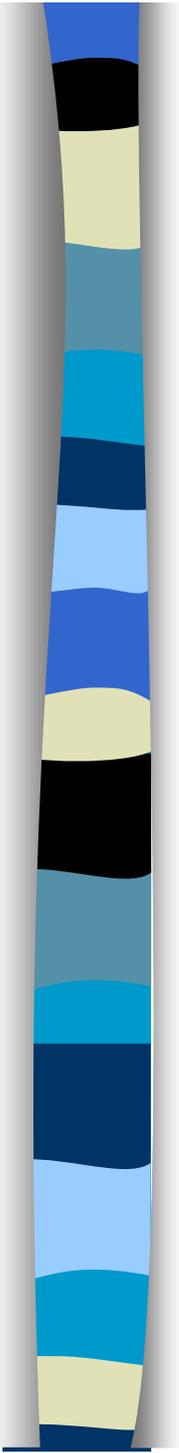
Azione amministrativa (1 di 2):

- l'attività programmatrice, che si concretizza in documenti come il piano di zona, il DUP (documento unico di programmazione), il piano assistenziale individuale PAI (o piano di assistenza personalizzato); i programmi per la promozione della salute di gruppi di popolazione; i progetti per la realizzazione di alloggi sociali, il progetto di un architetto e di un'assistente sociale per l'adattamento di un alloggio alle esigenze di un disabile in carrozzella, ecc.
- la gestione del bilancio (entrate, uscite; ricavi, costi; budget)
- la creazione di unità organizzative (aree, settori, servizi, unità operative), collegate alla dotazione organica del personale;



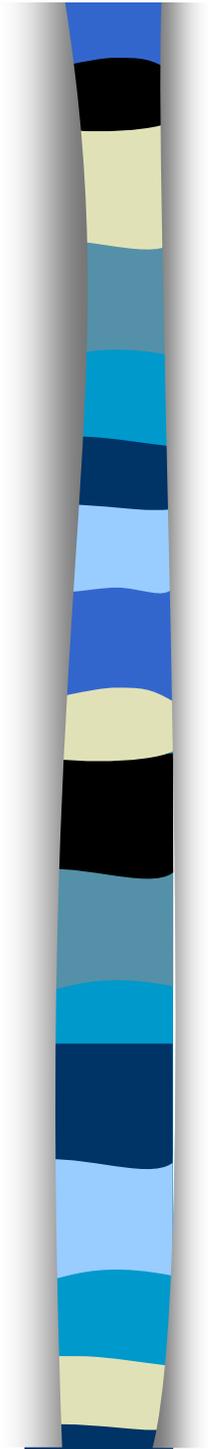
Azione amministrativa (2 DI 2):

- la divisione del lavoro fra gli operatori (assistenti sociali, educatori e altre figure professionali sociali, amministrativi, ecc.)
- la stesura di regolamenti e procedure
- il reperimento di locali e attrezzature
- la documentazione e la gestione del sistema informativo
- la predisposizione di atti e provvedimenti amministrativi

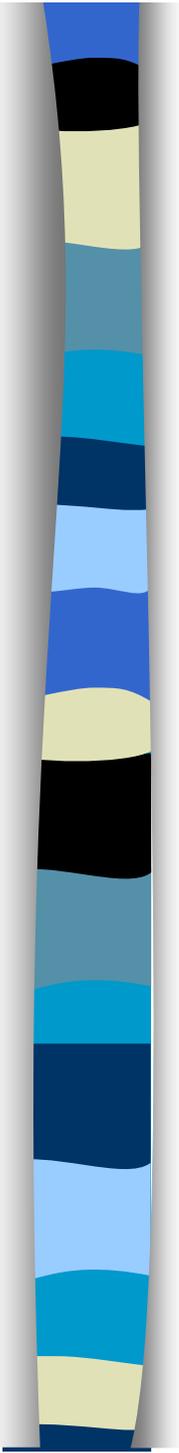


Output:

i servizi di segretariato sociale, di assistenza domiciliare, di inserimento lavorativo, l'affidamento familiare, i centri diurni, i centri di accoglienza, le comunità alloggio.



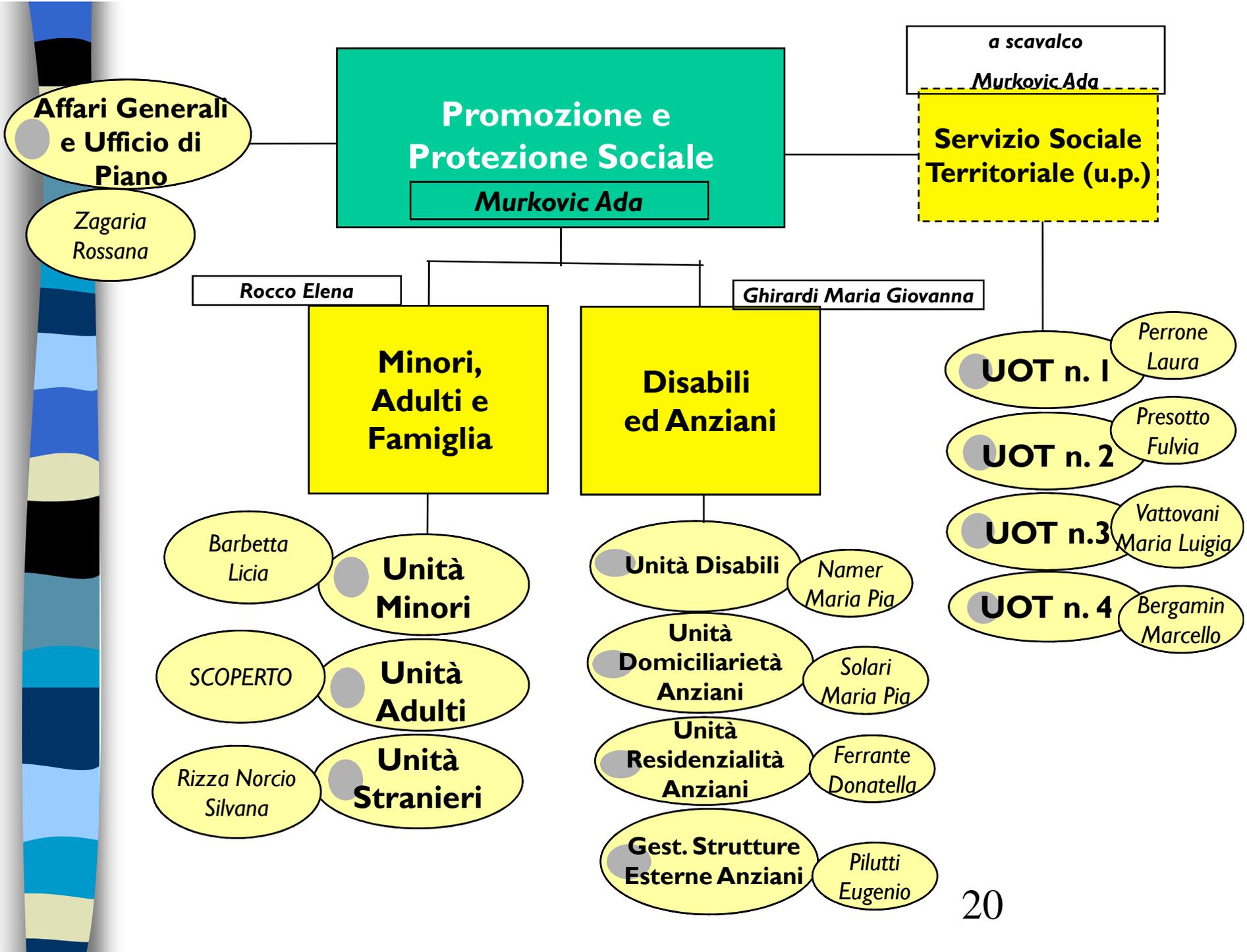
Outcome....

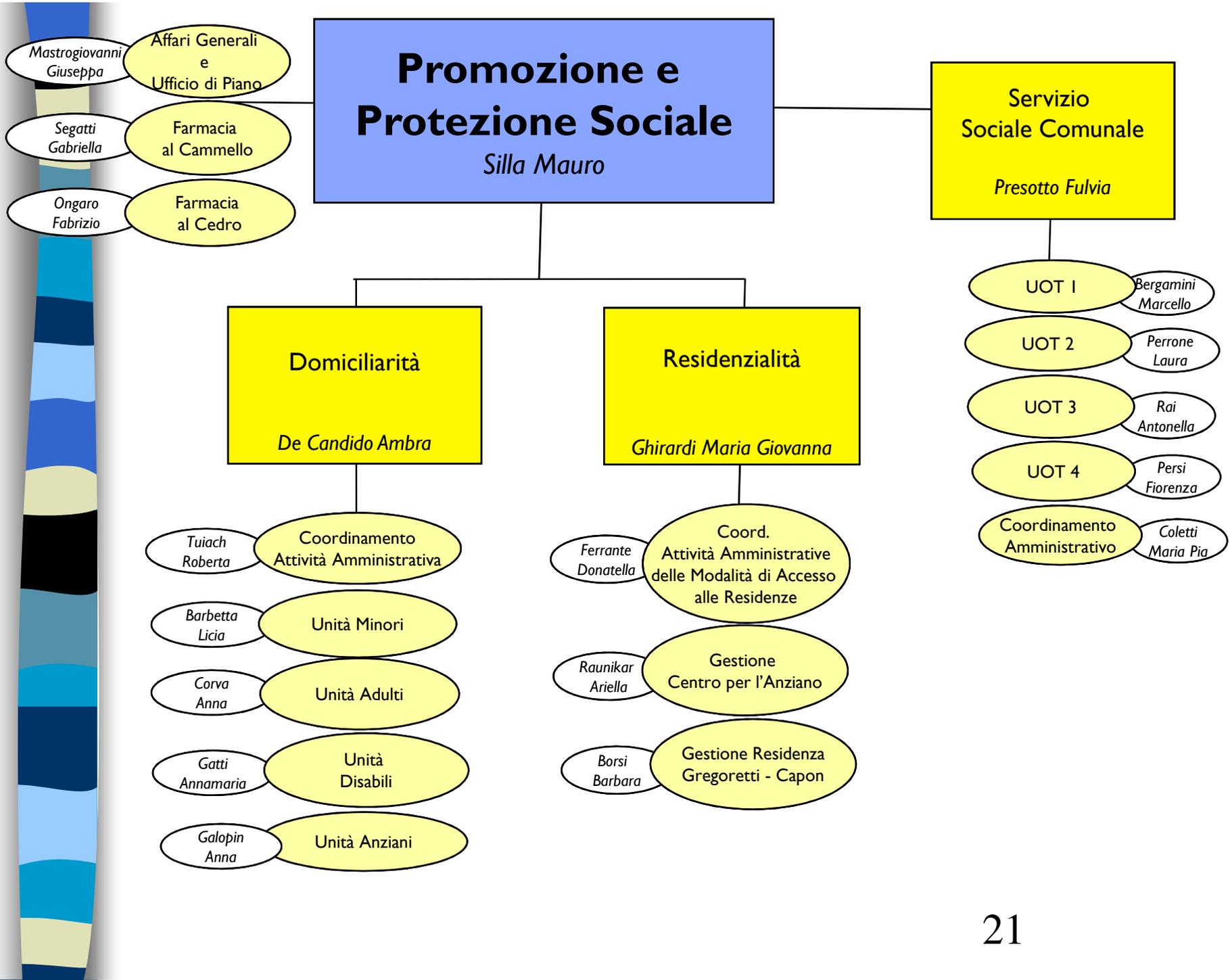


organizzazione

■ processo

■ struttura





Servizi e Politiche Sociali
Silla Mauro

Coordinamento
Tecnico Amministrativo
De Candido Ambra

Ufficio di Piano
Mastrogiovanni Giuseppa

Servizio Sociale Comunale
inc. Presotto Fulvia

Gestione Attività
Amministrative
Lombardo Marco

Adulti
U.O.T. 1
Persi Fiorenza

Adulti
U.O.T. 2
Perrone Laura

Non Autosufficienza
U.O.T. 1
Ferrolì Stefano

Non Autosufficienza
U.O.T. 2
Galopin Anna

Minori
U.O.T. 1
Taverna Paolo

Minori
U.O.T. 2
Barbetta Licia

Servizio Strutture e Interventi per:
Disabilità, Casa,
Inserimento Lavorativo, Accoglienza
Silla Mauro (SCAVALCO)

Gestione Attività
Amministrative
Tuiach Roberta

Gestione Attività
Amministrative
delle Residenze
Venier Domenico

Residenze
Gregoretti — Capon
Borsi Barbara

Persone con
Disabilità
Gatti Annamaria

Residenze Centro
per l'Anziano
Raunikar Ariella

Casa e Accoglienza
Corva Anna

Farmacia al Cammello
Segatti Gabriella

Farmacia al Cedro
Ongaro Fabrizio

Servizi e Politiche Sociali Mauro Silla

Ufficio di Riferimento
Giuseppina Mastrogiovanni

Servizio Sociale Comunale Ambra De Candido

Adulti
UOT 1
Sabato Ferrai

Adulti
UOT 2
Laura Ferrone

Gestione Attività
Amministrative
Nadetta Fiora

Non Abituati
UOT 1
Sabato Ferrai

Non Abituati
UOT 2
Anna Galopin

Persone con Disabilità
Arreolata Gatti

Mitri
UOT 1
Roberto Ferrone

Mitri
UOT 2
Alessandra Zucchetto

Strutture e Interventi per Disabilità, Casa, Inserimento Lavorativo e Accoglienza Luigi Leonardi

Gestione Attività
Amministrative
Mirinda Indio

Residenza Giorgiotti,
Residenza
e Centro Diurno Campanelli
Centro Diurno Via Vespa
Firenze Telfira

Gestione Attività
Amministrative
della Residenza
Domènico Verrier

Residenza Centro
per l'Anziano
Abella Finniker

Casa e Accoglienza
Chiara Galbani

Famiglia di Carmelo
Gabriella Sgrilli

Servizio Integrazione
Inserimento Lavorativo
Rosella Apollonio

Famiglia al Centro
Fabrizio Orzano

Servizi e Politiche Sociali Mauro Silla

Servizio Sociale Comunale Ambra De Candido

Gestione Attività
Amministrative
delle Residenze
Domenico Venier

Residenza Gregoretti,
Residenza
e Centro Diurno Campanelle,
Centro Diurno Via Weiss
Marcello Bergamini

Residenze Centro
per l'Anziano
Ariella Baumgart

Farmacia al Cammello
Gabriella Trampus

Farmacia al Cedro
Fabrizio Ongaro

Gestione Attività
Amministrative per Contratto
alla Povertà e Domiciliarità
Anziani
Nicoletta Flora

Ufficio di Direzione,
Programmazione e
Controllo dell'Ambito
Stefano Chicco

Gestione Attività
Amministrative per
Famiglia, Accoglienza,
Disabilità
Michela Indrio

Persone con Disabilità
Christian Lombardi

Casa e Accoglienza
Chiara Calabria

Servizio Integrazione
Inserimento Lavorativo
Rosella Apollonio

Adulti
U.O.T. 2
Laura Perrone

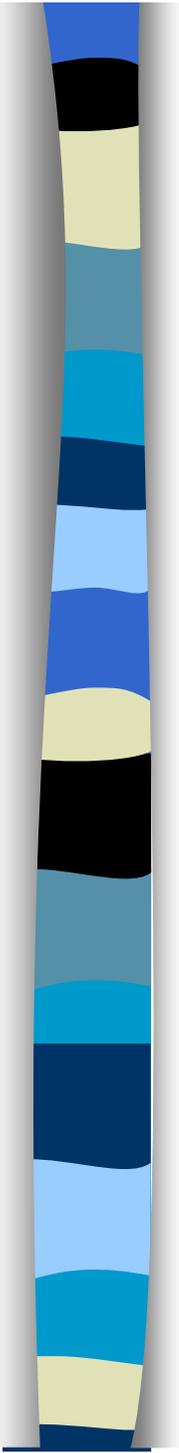
Non Autosufficienza
U.O.T. 2
Antonella Rai

Minori
U.O.T. 2
Alessandra Zorzetto

Adulti
U.O.T. 1
Tiziana Craievich

Non Autosufficienza
U.O.T. 1
Stefano Ferolfi

Minori
U.O.T. 1
Paolo Taverna



Il diagramma di flusso individua gli step di un processo all'interno di un'organizzazione...

Più complesso è il processo, più numerose saranno le attività che lo compongono e nelle quali lo si può scomporre...

Erogazione contributo economico:

Chi fa che cosa?

Cittadino, ass.soc. parte amministrativa...

Conseguire la patente:

Chi fa che cosa?

Pilota, istruttore, esaminatore, parte amministrativa

Più si conosce il processo che si sta considerando, più numerosi saranno gli step individuati

CITTADINO

Inizio

Richiesta di info

FRONT OFFICE (UOT)

Attività di consulenza/inf

Si No

Valutazione Professionale e dei requisiti (ass.soc.)

Fine

Domanda CONTRIBUTO

BACK OFFICE (P.O. VENIER)

Protocollazione (centrale)

Si

Verifica elementi essenziali della domanda

No

Invio in uot per integrazione

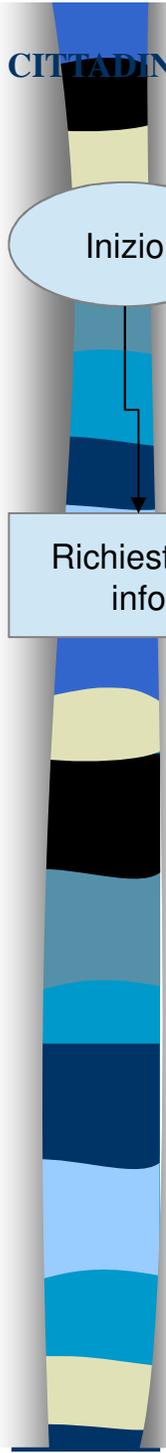
Inserimento in lista (ufficio ricoveri)

DX di assegnazione (dad)

Lettera di assegnazione contributo

Fine

CONTRIBUTO RETTA CDR 50/70 all'anno



CITTADINO

Inizio

Richiesta di info/attività

FRONT OFFICE

Attività di consulenza/info

Si
Verifica requisiti
No

Fissazione dell'appuntamento

Fine

Formulazione della domanda

Si
Valutazione e Ass. Soc.
No

Progetto

BACK OFFICE

Protocollazione

Trasmissione domanda al responsabile

No
Decisione
Si

Determina di concessione

Mandato di liquidazione

Comunicazione

Lettera respinta

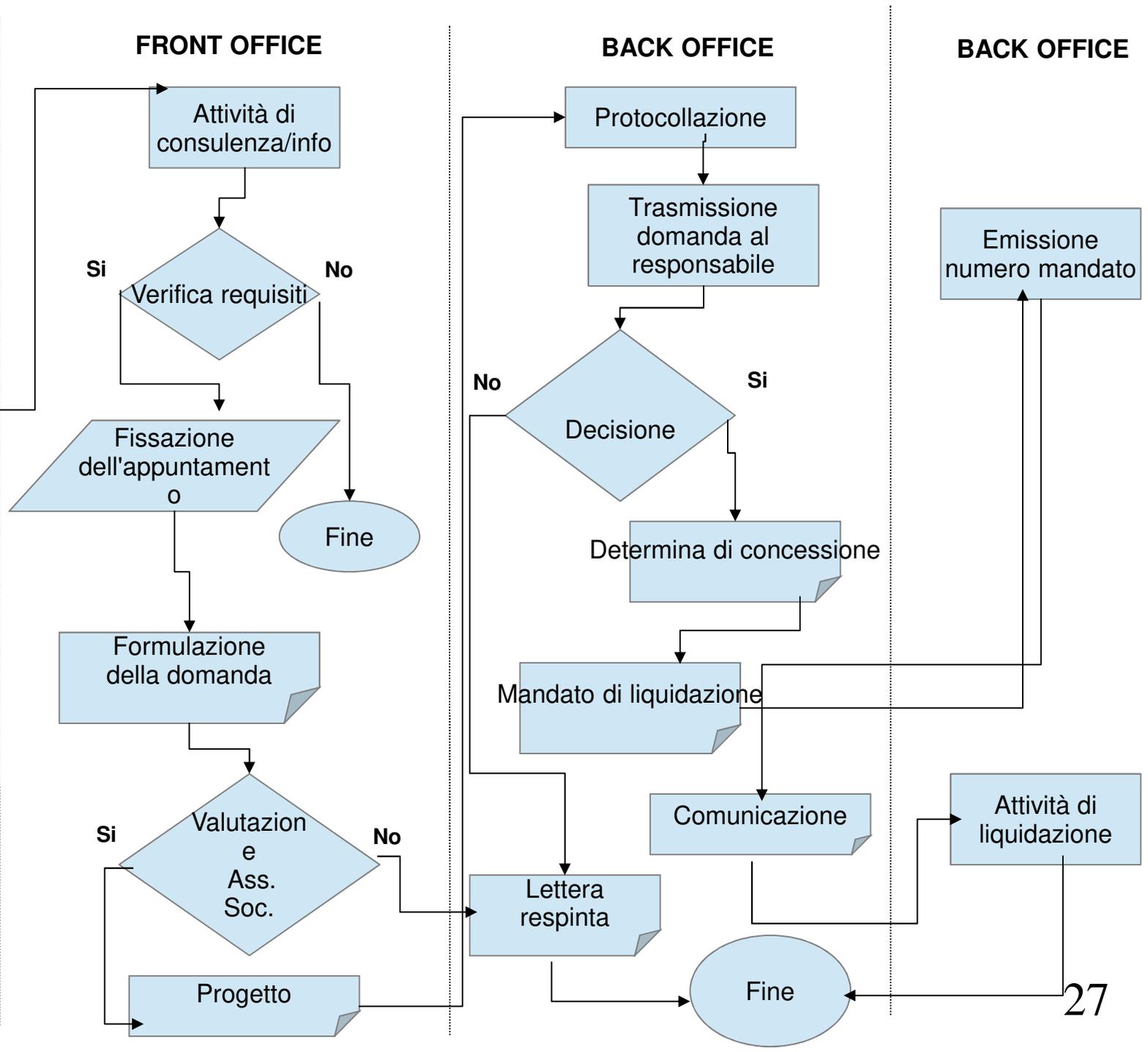
Fine

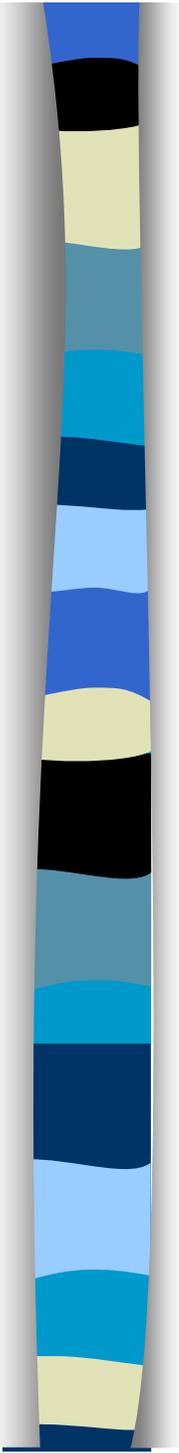
BACK OFFICE

Emissione numero mandato

Attività di liquidazione

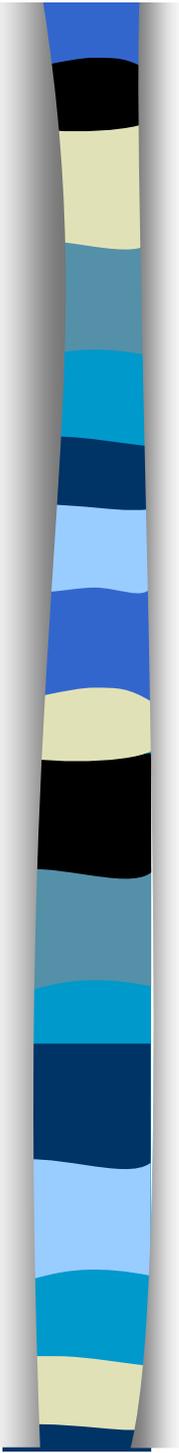
27





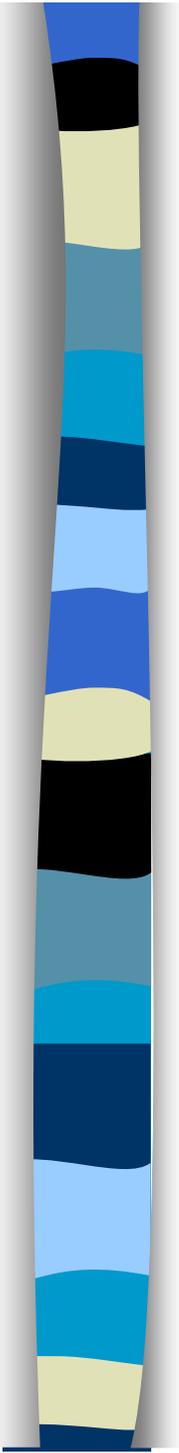
Il potere

- La capacità di A di far fare qualcosa a B, che B non avrebbe fatto senza l'intervento di A;
- Scambio di risorse (efficacia ed efficienza) (*Barnard*).



Proprietà del potere:

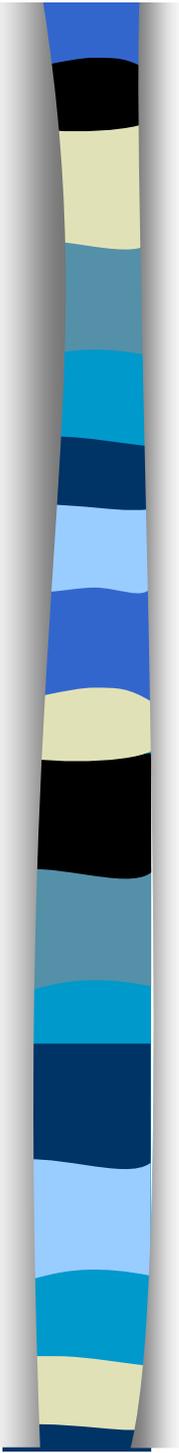
- Essere legittimato
- Avere un apparato amministrativo



tipi puri di potere legittimo

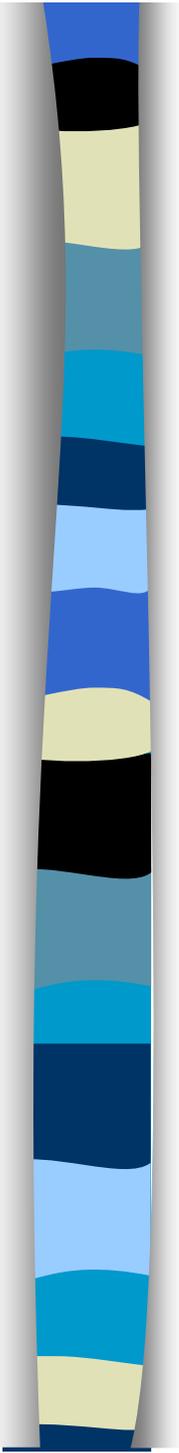
Legittimità...

- - di carattere **carismatico** – quando poggia sulla dedizione straordinaria al carattere sacro o alla forza eroica o al valore esemplare di una persona, e degli ordinamenti rivelati o creati da essa (potere carismatico).
- - di carattere **tradizionale** – quando poggia sulla credenza quotidiana nel carattere sacro delle tradizioni valide da sempre, e nella legittimità di coloro che sono chiamati a rivestire una autorità (potere tradizionale);
- - di carattere **razionale** – quando poggia sulla credenza nella legalità di ordinamenti statuiti, e del diritto di comando di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere (potere legale) in base ad essi;



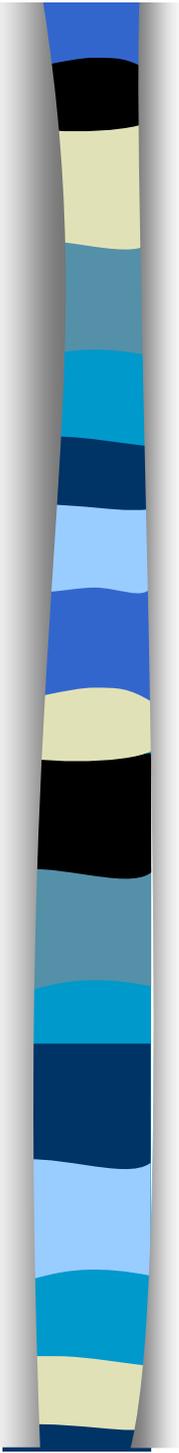
Burocrazia tipo ideale

1. **Fedeltà di ufficio**
2. **Competenza disciplinata**
3. **Gerarchia degli Uffici**
4. **Preparazione specializzata**
5. **Concorsi pubblici**
6. **Sviluppo di una carriera**
7. **Attività a tempo pieno**
8. **Segreto di ufficio**
9. **Stipendio monetario fisso**
10. **Non possesso degli strumenti del proprio lavoro**



Burocrazia tipo ideale

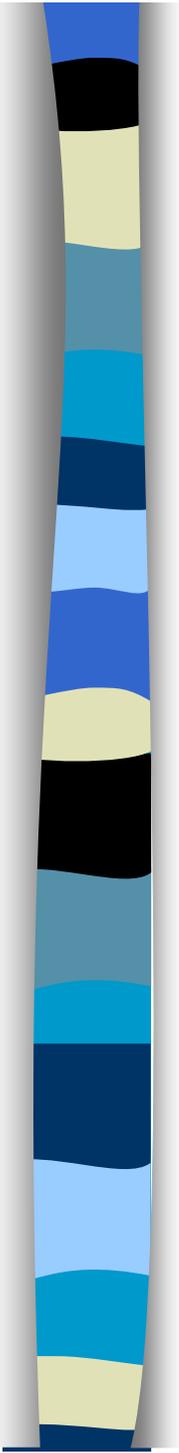
1. **Fedeltà di ufficio** (leadership razionale, carismatica, tradizionale)
2. **Competenza disciplinata** (b. profess. o mecc., tempi di autonomia decisionale)
3. **Gerarchia degli Uffici** (turbolenza - tranquillità)
4. **Preparazione specializzata** (form. Permanente, learning organization)
5. **Concorsi pubblici** (concorsi interni, flessibilità finanziaria, funzionale, numerica=mercato del lavoro forte (competente) e debole (senza competenze))
6. **Sviluppo di una carriera**
7. **Attività a tempo pieno**
8. **Segreto di ufficio** (separazione pubblico privato, recenti sviluppi: informatica, mass media, segreto industriale, cellulare)
9. **Stipendio monetario fisso (?)**
10. **Non possesso degli strumenti del proprio lavoro (?)**



Tratti essenziali di una burocrazia pura

Ogni influenza extra organizzativa sul comportamento dei suoi membri è eliminata o controllata :

- Struttura centralizzata
- Struttura standardizzata
- Struttura rigida



L'organizzazione come sistema cooperativo

Chester Barnard
(1886-1961)

Dirigente della Bell Telephone
Company per 40 anni

Primo a superare l'organizzazione
razionale formale

Ruolo chiave dei
soggetti

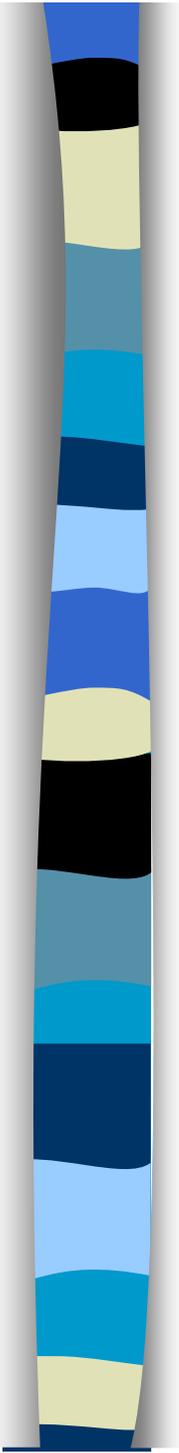


Concetto centrale:
per comprendere il
funzionamento delle
organizzazioni si deve
studiare **il comportamento
dei soggetti e le
motivazioni** che li
spingono a farne parte

1938

“Le funzioni del dirigente”

Le slide in rosso contengono elementi dal testo Bonazzi G., (2002), Come studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna. a cura della dott.sa Patricia Chiappini, Università Sapienza – Roma. Le blu riportano elementi di diversi testi a mia cura.

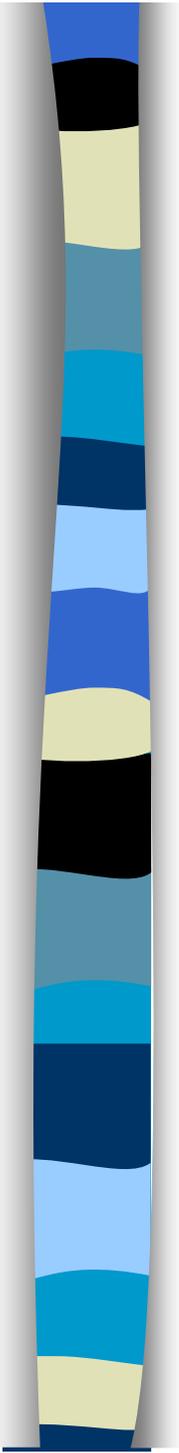


L'organizzazione come sistema cooperativo

Possiamo trovare almeno 2 spiegazioni per le quali Barnard rappresenta una novità nello studio sulle organizzazioni:

1. Barnard è il **dirigente** dell'azienda in cui lavora (proprietà, dirigenti, dipendenti)

Si rende conto che un approccio che manchi della considerazione delle persone, è incompleto. Ovviamente i suoi studi si concentrano soprattutto sulla figura del manager, figura in continuo equilibrio tra obiettivi dell'organizzazione e dei suoi membri.

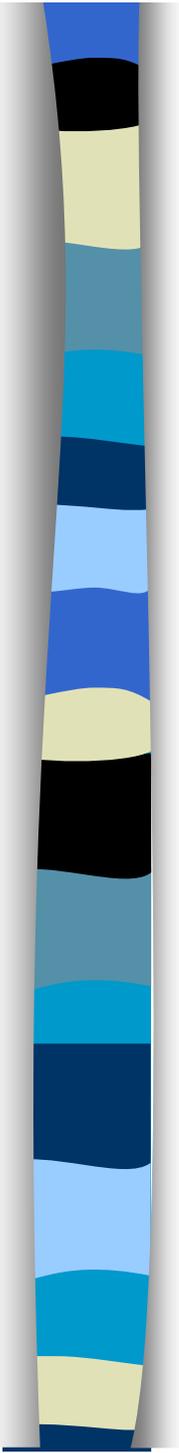


2. Negli anni '20 e '30 la **“Scuola delle Relazioni Umane”** ha rivoluzionato l'approccio alle organizzazioni

Ricerche sui fattori psico-sociologici come potente strumento per la motivazione dei soggetti (+ che incentivo economico).:

- Morale del gruppo,
- Armonia,
- Supervisione amichevole,
- Dialogo e interessamento diretto alle persone,

Questa scuola percepisce le organizzazioni come insiemi di persone estremamente naturali e spontanei, che risentono dell'operato delle persone e dell'ambiente esterno.



Perché le persone collaborano?

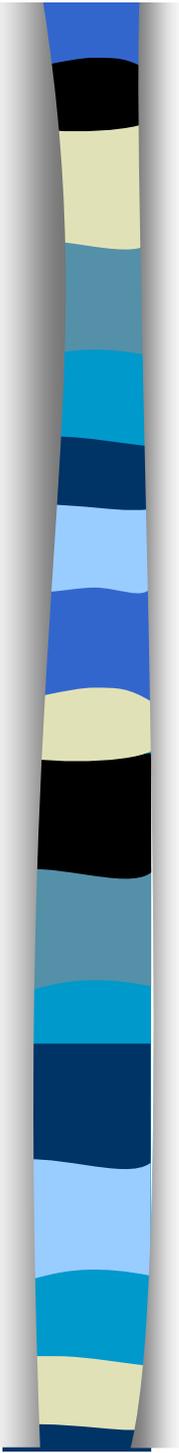
Un uomo che viaggia su una strada solitaria
incontra un masso che non gli permette di passare.

Da solo non riesce a spostarlo, così aspetta qualcun altro che debba
passare come lui in modo che insieme possano spostarlo.

Nonostante arrivino ad essere in 4, a dover passare, non riescono a
spostare il masso.

Poco dopo arriva un contadino, con il suo trattore.

Egli non ha interessi comuni alle altre 4 persone, fino a quando non
riceve una somma in denaro per spostare il masso, e così l'obiettivo
di tutti coincide



La parabola del masso

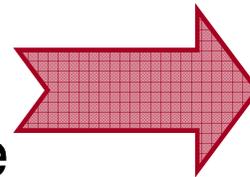
1

Il gruppo si è organizzato per uno scopo comune.

l'organizzazione nasce quando alcune persone sono in grado di comunicare tra loro e collaborare per uno scopo comune.

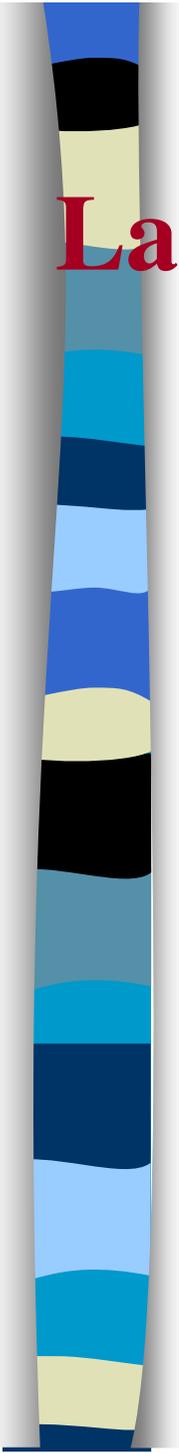
2 elementi:

- **informale**: comunicazione
- **formale**: decisione di cooperare



Organizzarsi consente al singolo di **superare** i suoi limiti.

L'organizzazione ha un **valore aggiunto** rispetto alla somma dei singoli (differenza con aggregato)

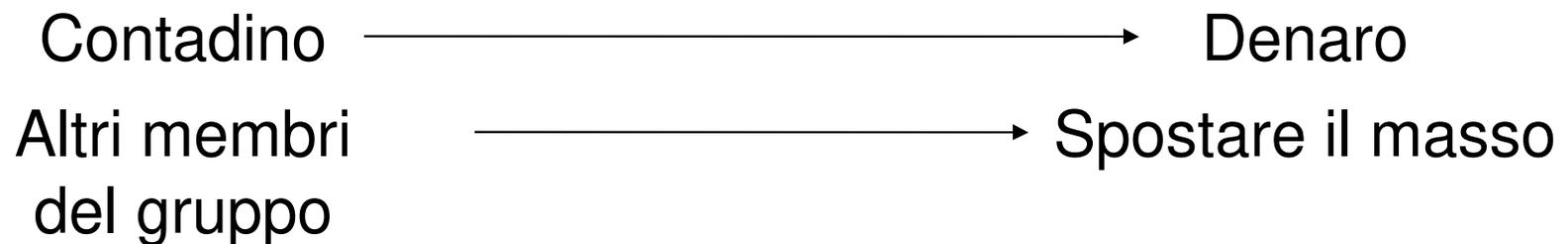


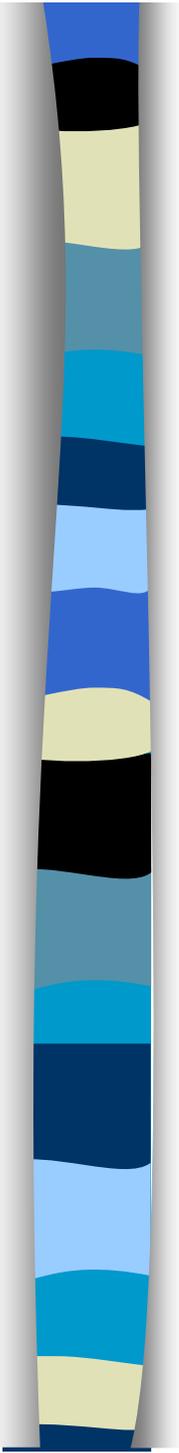
La parabola del masso

2

Scopi dell'organizzazione e moventi personali

I manager non possono solo occuparsi di perseguire gli scopi organizzativi, ma devono tener presenti anche le **motivazioni personali** che spingono i soggetti a far parte della vita organizzativa





La parabola del masso

3

Fattori Formali e Informali

Dopo aver stabilito gli scopi comuni, nasce l'organizzazione.

Dopodiché possono nascere rapporti informali nuovi.

... MA ...

Bisogna distinguere tra

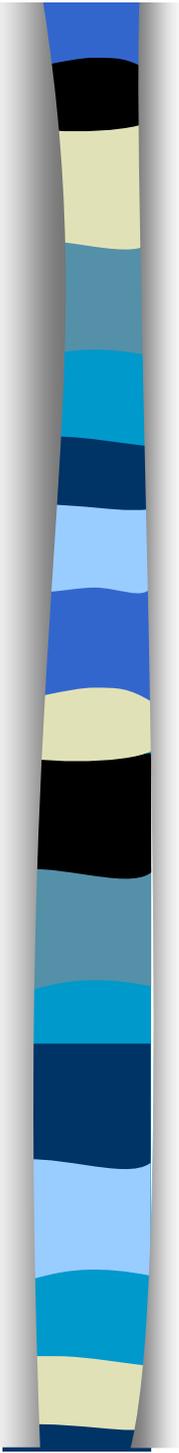
Aspetti formali:

Scopi iniziali
dell'organizzazione

Aspetti informali:

Rapporti tra i singoli membri

**Non si escludono e non possono esistere
univocamente**



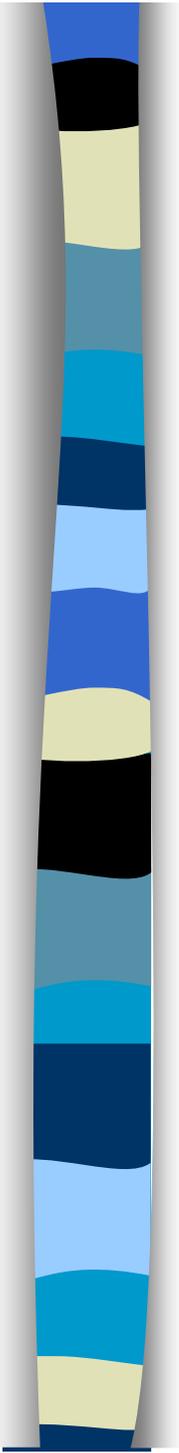
In ogni individuo ci sono due personalità...

Organizzativa
Individuale

Che condizionano l'organizzazione
influenzandone:

Efficacia: obiettivi organizzativi

Efficienza: contributo
personale/ricompensa organizzativa



Economia degli incentivi e della persuasione:

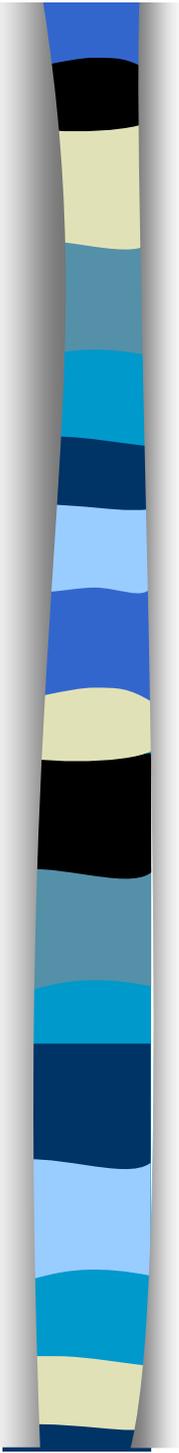
Come l'organizzazione governa gli individui...

Incentivi (oggettivi): materiali (retribuzione, carriera, condizioni fisiche, e ambiente sociale di lavoro) e morali (prestigio dell'organizzazione)

Persuasione (soggettività): cambiare le motivazioni/aspettative personali..

“cambiare i desideri di un un numero sufficiente di persone in modo tale che gli incentivi che essa può offrire diventino adeguati”

Come si persuadono le persone? Coercizione, mobilitazione ideologica o politica su alcuni obiettivi generali, istruzione scolastica, educazione personale...



Economia degli incentivi e della persuasione:

- **Rapporto costi benefici non solo razionalistico**
(visioni diverse della realtà da parte di ogni singolo individuo che attribuisce più o meno valore a un beneficio. Es: sicurezza vs rischio...)
- **Importanza incentivi non materiali** (“è raro che si possa usare anche temporaneamente come stimolo un maggior guadagno se accompagnato da perdita di prestigio”); volontario= soddisfazione morale del dare un contributo...
- **La “solvibilità” delle organizzazioni (valore aggiunto)**



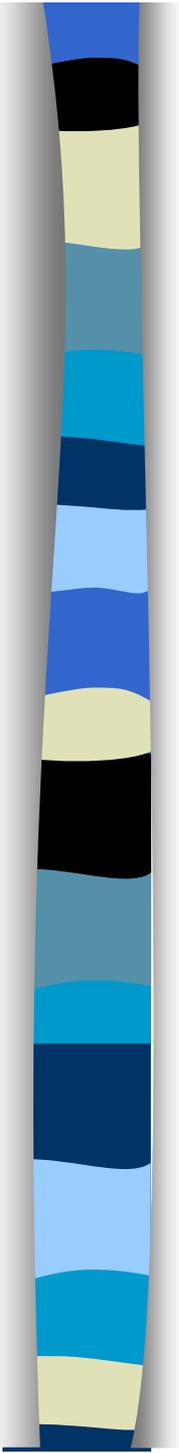
Motivazioni personali: incentivi organizzativi

Motivazioni

1. Reddito
2. prestigio
3. Interessi professionali
4. Esperienza di vita
5. Equipe persone

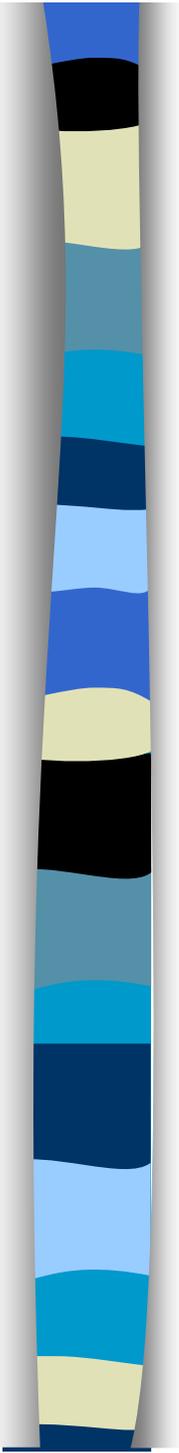
Cosa fa l'org.

1. Premi produzione
2. Carriera
3. Formazione
4. Permessi
5. supervisione



Esercizio dell'autorità e area dell'indifferenza

- Sistema cooperativo è equilibrio tra contributi e incentivi. Esercizio che deriva da un'autorità **riconosciuta legittimata e competente**.
- Un ordine per essere ubbidito:
 - Deve essere capito
 - Non in contrasto con i fini generali e riconosciuti dell'organizzazione
 - Compatibile con gli interessi legittimi delle persone a cui è diretto
 - Eseguibile dalle persone a cui è diretto
- Gli individui non si identificano completamente con l'organizzazione, ma lo scopo della dirigenza è allargare l'area della disponibilità a eseguire gli ordini (**area dell'indifferenza**, delimitata dal grado di accettabilità degli ordini da parte dei sottoposti e dal grado di efficienza dell'organizzazione)
- L'ordine non deve essere eseguito con particolare trasporto ma con senso del dovere e professionalità.



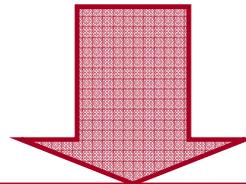
La teoria della dirigenza:

- Chiarezza nella formalizzazione e comunicazione
- Non può esserci contrasto tra la disposizione e i fini dell'organizzazione
- Non può esserci contrasto tra la disposizione e gli interessi (legittimi) degli individui
- La disposizione deve poter essere eseguita

Tutto ciò deve essere fatto al fine di espandere area dell'indifferenza (legata al rapporto incentivi/soddisfazioni individuali)

Le funzioni del dirigente

1. Assicurare l'**efficienza** del sistema di **comunicazioni**
2. Garantire un regolare **afflusso delle risorse** necessarie per il funzionamento dell'organizzazione
3. Stabilire in modo chiaro i **fini delle organizzazioni**

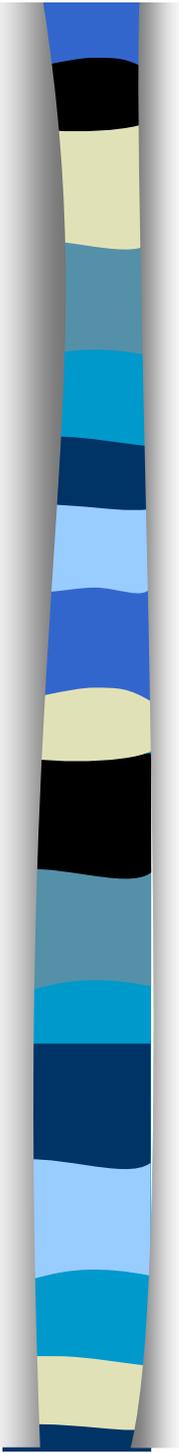


“Dirigente in grigio”

Colui che è consapevole che dirigere non è solo decidere ma comunicare, mediare, rappresentare, stimolare, etc.



Doti di comando:
complessità morale + senso di responsabilità superiore alla media



il sistema cooperativo di Barnard

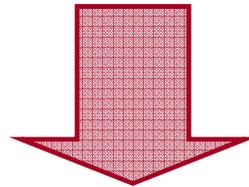
- L'organizzazione supera i limiti individuali
- L'organizzazione è un sistema cooperativo
- Fondazione etica del management (e dell'organizzazione)
- Struttura sociale tricotomica dell'organizzazione (Proprietà/direzione/dipendenti)
- Separazione (concettuale) tra organizzazione e partecipante
- Il legame tra *organizzazione* e *partecipante*: le transazioni contributi/incentivi
- Definizione di *efficienza*: equilibrio contributi/incentivi
- Definizione di *efficacia*: raggiungimento dei fini organizzativi
- Il ruolo del management si misura sulla capacità di costruire un'organizzazione efficace ed efficiente
- La funzione degli incentivi non materiali (aspetti simbolici)
- La natura dell'autorità e l'obiettivo (manageriale) di estendere l'*area di indifferenza*

Razionalità Limitata e Processi Decisionali

Herbert Simon
1916 - 2001

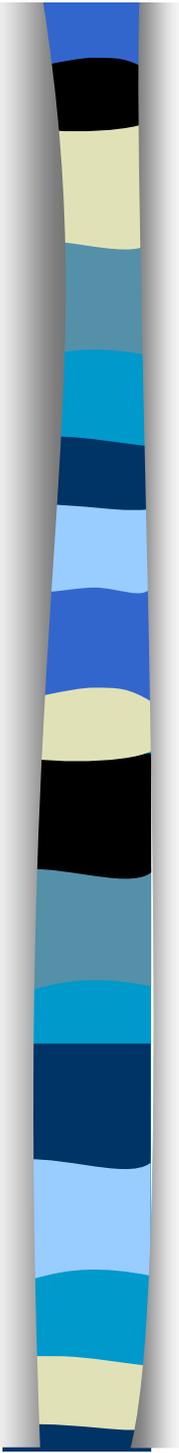
Sociologo, premio nobel per l'economia, fondatore della psicologia cognitiva e delle teorie sui processi decisionali

Razionalità Limitata



Insiste sulle barriere mentali (oltre il masso di Barnard) che limitano la razionalità umana

1. **Limiti cognitivi** = preferenze e convinzioni che portano a scegliere in una gamma ristretta di possibilità più familiari
2. **Limiti Etici, Culturali ed Emotivi** = che causano incertezza ed ambiguità dei criteri di scelta
3. **Limiti sociali** = a causa dei quali le scelte vengono fatte secondo la sufficienza e non secondo la massima efficienza (compromesso)



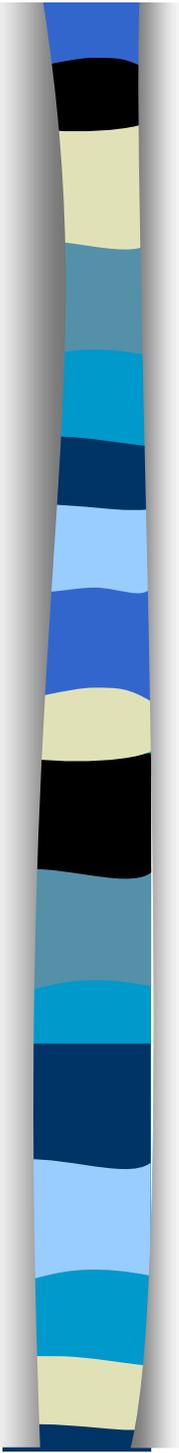
La decisione:

La d. è un'azione dei **soggetti** che co -costruiscono l'organizzazione (non reificazione dell'o.)

Tutte le decisioni (semplici o complesse) sono parzialmente razionali

L'organizzazione è più che l'organigramma o il funzionigramma: anche se definiamo nel dettaglio tutti i campi di competenza di un direttore del personale, **non possiamo prevedere** cosa farà nella gestione quotidiana

Criterio che guida le scelte è la **sufficienza** non la massima efficienza (alternativa ottimale: ago più aguzzo o ago abbastanza aguzzo da poter essere usato per cucire) in un continuum mezzi e fini.



Continuum mezzi fini

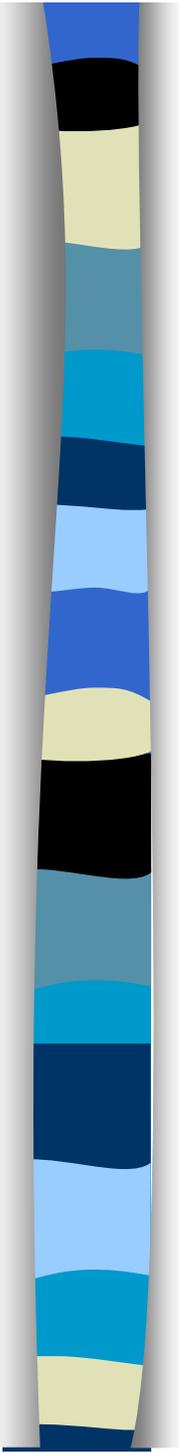
Giudizi di valore: fini (preferenza per un certo stato di cose, non verificabili scientificamente)

Giudizi di fatto: mezzi (vero – falso) es. vacanze in grecia in aereo o nave

Nelle decisioni “concrete” molto spesso sono l’uno la conseguenza dell’altro... Il fine diventa mezzo per il fine successivo e così via...

es. scelta corso di laurea

1. I fini non sono disgiunti dai mezzi: vanno valutati insieme (mezzi troppo costosi o illegali o pericolosi rendono irraggiungibile uno scopo altrimenti desiderabile)
2. Catena di decisioni, le une strumentali alle altre garantisce coerenza e razionalità del comportamento umano (soggettivo)
3. Razionalità limitata=catena incompleta. + lunga la catena , meno evidente la concatenazione...



La limitata razionalità

Da cui

...procedure... per prendere decisioni

Organizzazione come sistema cooperativo di accumulo di esperienze (decisioni già prese) e loro codifica.

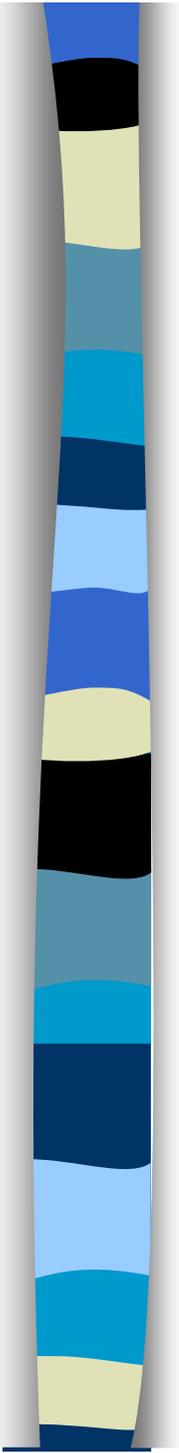
Procedure:

1. sequenze di decisioni già prese in base a esperienze e calcoli
2. assorbimento incertezza

Decisioni di routine: si decide che programma attivare (es. avvio macchina)

Decisioni critiche: precedute da analisi fattibilità e economica: strategiche – innovative

Il comportamento razionale esige modelli semplificati che includano gli elementi essenziali del problema senza rifletterne tutta la complessità: indicatori, un problema per volta, semiindipendenza e interconnessione tra i programmi.

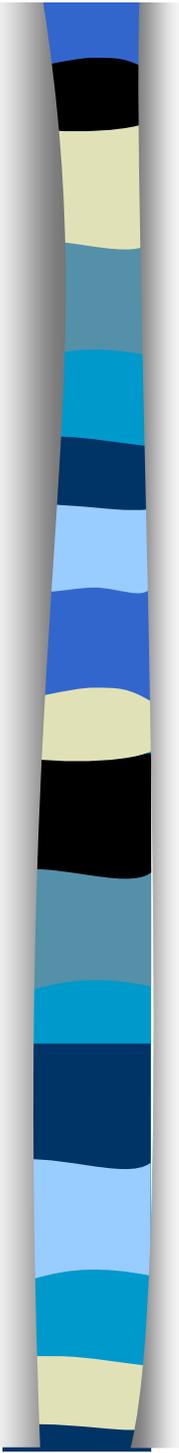


La presa di decisione

Modello o processo...

Dall'ambiguità all'incertezza...

- Situazione problematica
- Presa di decisione
- Attuazione della decisione



Il modello razionale del processo decisionale

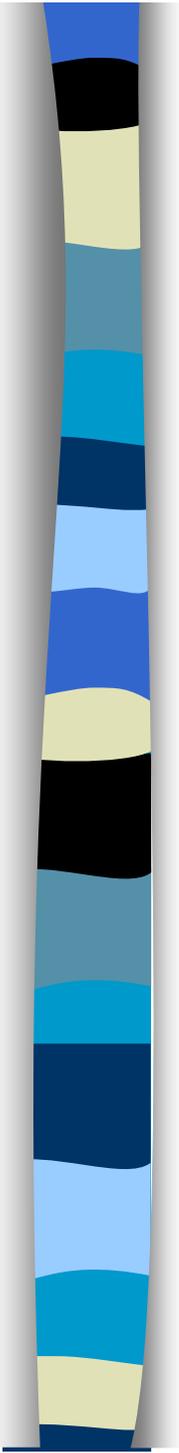
Definizione del problema

Individuazione e Valutazione delle alternative

Scelta

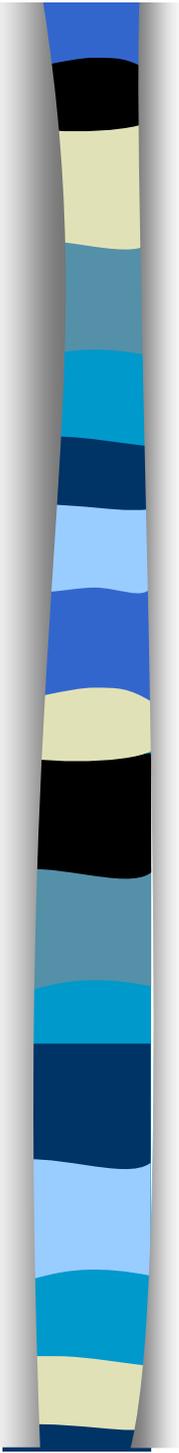
Attuazione dell'alternativa scelta

Verifica dei risultati



Il principio di razionalità limitata

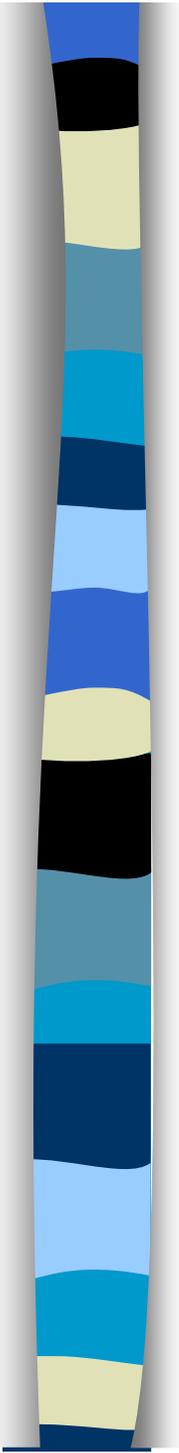
- i soggetti decisori possono avere a disposizione solamente **informazioni limitate**, e trovarsi di conseguenza in una situazione di incertezza che interferisce con la razionalità del processo decisionale;
- è possibile la presenza di **obiettivi tra loro difformi o contrastanti**:
 - nel modello razionale è presente una condivisione di obiettivi e valori,
 - nel modello di razionalità limitata è possibile che ci si trovi in condizioni di **ambiguità** in quanto i soggetti decisori possono valutare in maniera diversa le alternative a disposizione.



L'incertezza: «l'incapacità percepita di un individuo a prevedere con esattezza qualcosa», mancano

informazioni..

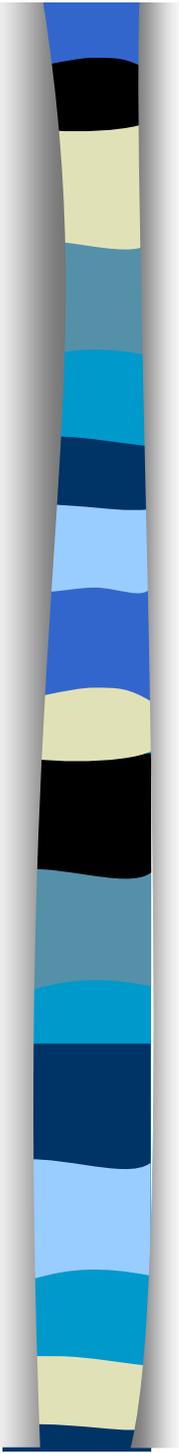
- incertezza di stato, nel caso in cui i soggetti non sappiano in che modo cambiano le componenti dell'ambiente;
- incertezza di effetto, che riguarda la non conoscenza dell'influenza nei confronti dell'organizzazione dei mutamenti ambientali;
- incertezza nella risposta, quando non sono conosciute le diverse possibilità di risposta.



Il margine d'incertezza

...un'area di discrezionalità del singolo o di un gruppo che tende a porre in atto strategie finalizzate a ricavarsi delle nicchie all'interno delle strutture formali nell'ambito delle quali mantenere una competenza, e quindi una discrezionalità, pressoché esclusiva...

(es. trattenere informazioni)

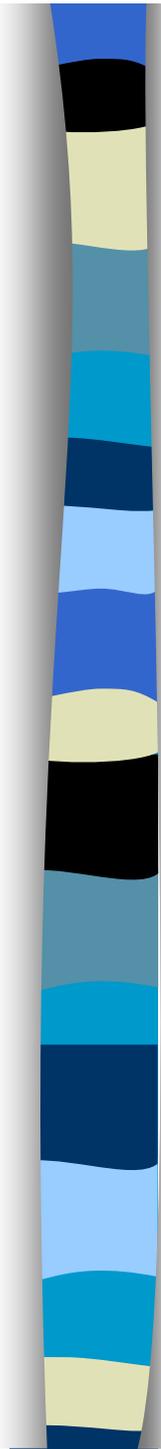


L'ambiguità ...

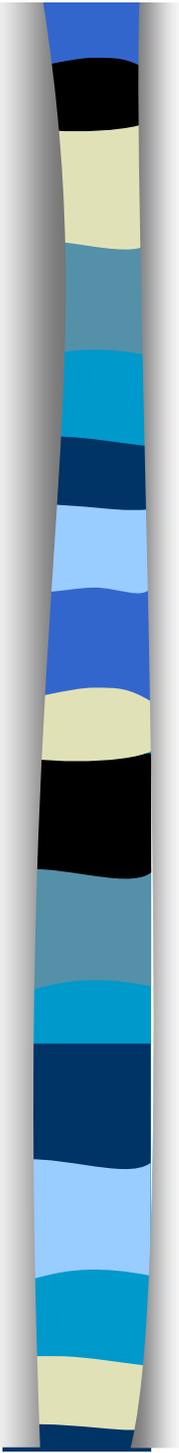
...È una mancanza di chiarezza o di coerenza nella realtà, nella causalità o nell'intenzionalità...

- Le situazioni ambigue sono quelle che non si possono codificare in maniera precisa entro categorie reciprocamente esaustive ed esclusive.
- Gli obiettivi ambigui sono intenzioni che non possono essere specificate chiaramente (magari perché illegali o immorali).
- Le identità ambigue sono quelle le cui regole od occasioni d'applicazione sono imprecise o contraddittorie.
- Gli esiti ambigui sono quelli i cui caratteri o implicazioni risultano sfuocati.
- Le storie ambigue sono quelle che non danno luogo ad interpretazioni univoche e comprensibili.

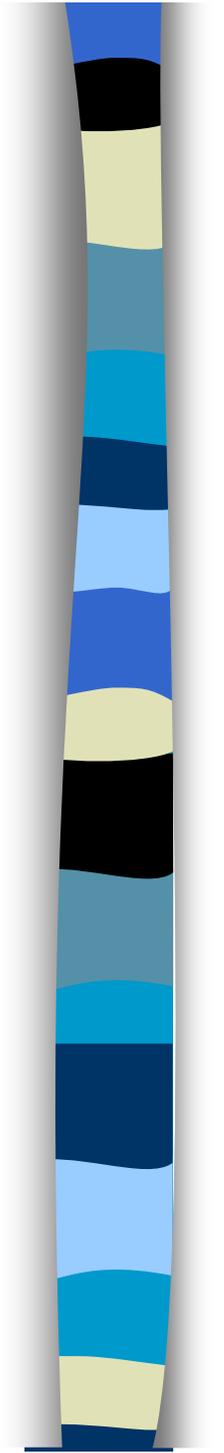
Caratteristica	Descrizione e commenti
1. La natura stessa del problema è messa in discussione.	“Che cosa sia il problema” è oscuro e instabile. I manager hanno del problema solo definizioni vaghe e contrastanti. Spesso ogni “singolo” problema si intreccia con altri problemi caotici
2. L’ informazione è problematica (in quantità e attendibilità).	Essendo la definizione del problema dubbia, raccogliere e categorizzare l’informazione diventa un problema. Il flusso informativo minaccia di diventare schiacciante o gravemente insufficiente. I dati possono essere incompleti o d’affidabilità dubbia.
3. Ci sono molteplici interpretazioni , in conflitto tra loro.	Rispetto a quei dati che, di fatto, esistono, i partecipanti elaborano interpretazioni molteplici, qualche volta conflittuali. Si possono leggere i fatti e i loro significati in molti modi diversi
4. Orientamenti di valore diversi, scontri politici /emozionali.	In assenza di criteri oggettivi, i partecipanti si basano maggiormente sui valori personali e/o professionali per dar senso alla situazione. Lo scontro tra valori diversi spesso carica la situazione politicamente ed emotivamente.
5. Gli scopi sono oscuri , oppure molteplici e conflittuali.	I manager non dispongono della guida di scopi chiaramente definiti, coerenti. O gli scopi sono vaghi oppure sono chiaramente definiti 59 contraddittori ⁵⁹



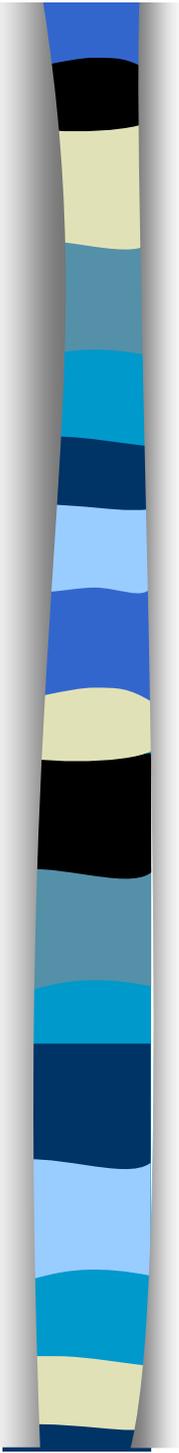
1. Mancano tempo, denaro o attenzione.	Una situazione difficile è resa caotica da gravi carenze di uno o più di questi elementi
2. Appaiono contraddizioni e paradossi .	La situazione presenta caratteristiche, relazioni o richieste apparentemente incoerenti
3. I ruoli sono vaghi , le responsabilità sono confuse.	I partecipanti non hanno un chiaro insieme di attività da mettere in atto secondo le aspettative. Sulle questioni importanti, il “luogo” della decisionalità e di altre responsabilità è vago o controverso.
4. Mancano indicazioni per misurare gli esiti	Le persone non sono sicure di che cosa indichi la riuscita nel risolvere la situazione, e/o non hanno alcun modo di valutare il grado di tale riuscita
5. Scarsa comprensione delle relazioni di causa-effetto	I partecipanti non comprendono che cosa provochi quella situazione. Anche se sono sicuri degli effetti che desiderano, sono incerti su come ottenerlo
6. Sono usati simboli e metafore	Al posto di definizioni precise o ragionamenti logici, i partecipanti utilizzano simboli o metafore per esprimere i propri punti di vista
7. La partecipazione alle decisioni è fluida	Chi siano i detentori delle decisioni-chiave e dell'autorità cambia con l'entrata e l'uscita dei partecipanti dall'arena decisionale



Altri modelli tra ambiguità di obiettivi e incertezza dei mezzi

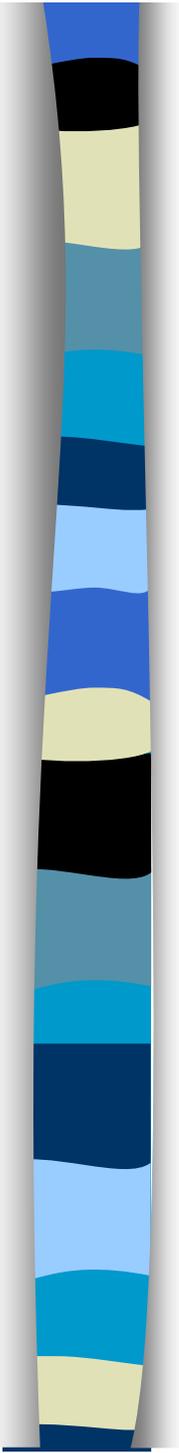


Modello decisionale	Obiettivi	Modalità
<u>tentativi ed errori</u>	Condivisi	disaccordo
<u>coalizione</u> (“quasi risoluzione”)	Molteplici	compromessi
<u>garbage can</u>	disaccordo	disaccordo



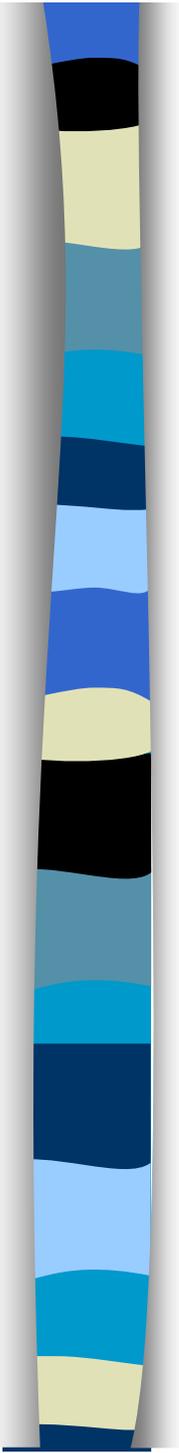
Gli indicatori per valutare le prestazioni del processo decisionale secondo il modello *garbage can*

1. **l'attività**, ovvero la **quantità di tempo** nel quale si versa nel processo decisionale **senza raggiungere alcuna soluzione**. È correlata al potenziale di conflittualità espresso da un'organizzazione in quanto evidenzia la misura dell'insolubilità dei problemi;
2. **la latenza**, che consiste nel tempo che intercorre tra il riconoscimento dei problemi e la scelta decisionale. Il periodo di latenza indica, in via approssimativa, la "capacità di risposta" del sistema e, a livello soggettivo, la misura entro la quale i soggetti sentono che i loro problemi vengono o meno ignorati dall'organizzazione;
3. **i tempi di decisione**, costituiti dal periodo trascorso prima che le scelte vengano compiute. Sono una misura dell'efficienza apparente del sistema nell'affrontare le questioni decisionali alle quali è sottoposto.



I pregiudizi per resistere all'ambiguità...

- **il mantenimento delle credenze:** i soggetti decisori sono inclini a decodificare le nuove esperienze o informazioni rendendole coerenti con le interpretazioni e le credenze precedentemente costituite;
- **la certezza dell'evento:** vengono accentuate le probabilità dell'evento che è realmente accaduto e, contestualmente, si sottovalutano gli altri esiti possibili; la conseguenza è la costruzione di teorie che trascurano una serie di opzioni derivanti dagli esiti possibili;
- **l'antropocentrismo:** la costruzione di teorie interpretative da parte dei decisori attribuisce la storia e gli eventi alla volontà ed alle intenzioni dell'uomo.



Le reazioni della leadership davanti a tali ambiguità

- **idealista:** l'attenzione si concentra in azioni volte a rendere l'organizzazione **conforme** ad un **modello pre-costruito**; tale atteggiamento, tipico di economisti e consulenti aziendali, si fonda sulla convinzione che l'affinamento di tecniche di osservazione e di comprensione degli eventi, analisi puntuali e controlli, la messa in atto di regole precise possa eliminare l'ambiguità;
- **realista:** è un atteggiamento che mira a sfruttare la differenza tra realtà e ambiguità volgendo quest'ultima a proprio favore; i leader realisti sono determinati, propongono interpretazioni della storia funzionali ai propri interessi e si incentrano sulle percezioni dei risultati delle azioni piuttosto che su azioni concrete, nella consapevolezza della maggiore utilità di tale atteggiamento;
- **romantico:** il leader «sguazza nel fascino dell'ambiguità» è affascinato dalla scoperta del senso delle proprie azioni mentre sono in fase di svolgimento e si rifanno ad una «tecnologia dell'insensatezza trattando gli obiettivi come supposizioni e fondandosi su intuizioni e deduzioni.

Funzionalismo e leadership

Philip Selznick
1919 - vivente

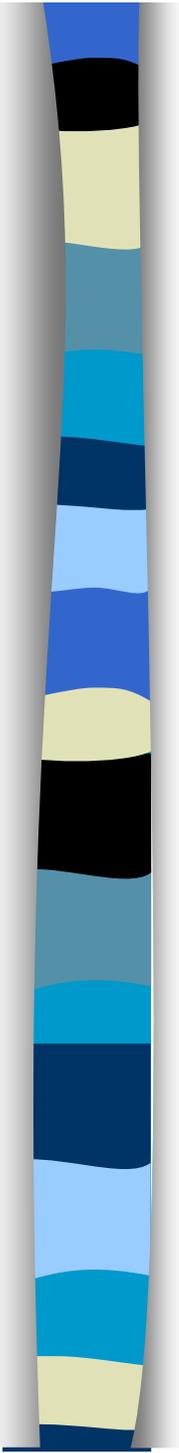
3 aspetti fondamentali del suo pensiero

1. **Funzionalismo**: le istituzioni sono lette come sistemi sociali che per sopravvivere devono soddisfare alcuni bisogni fondamentali
2. Enfasi sulle influenze dei centri di **potere esterno**
3. **Pessimismo** dell'analisi che concepisce il mutamento come risultato di logiche degenerative presenti nelle organizzazioni che accettando compromessi esterni si allontanano dai loro scopi originari (meccanismi degenerativi)

PARADOSSO

Gli **individui** e l'ambiente **esterno** sono elementi **fondamentali** e indispensabili per l'esistenza dell'organizzazione ma al contempo sono continue fonti di dilemmi e a volte di

rovina



Organizzazioni sistemi adattivi

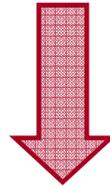
Funzioni essenziali:

1. Sicurezza rispetto all'ambiente
2. Stabilità linee autorità e comunicazione
3. Continuità politica e delle fonti della sua definizione
4. Omogeneità dell'immagine (ruolo e significato dell'organizzazione)

Fonti di perturbazione:

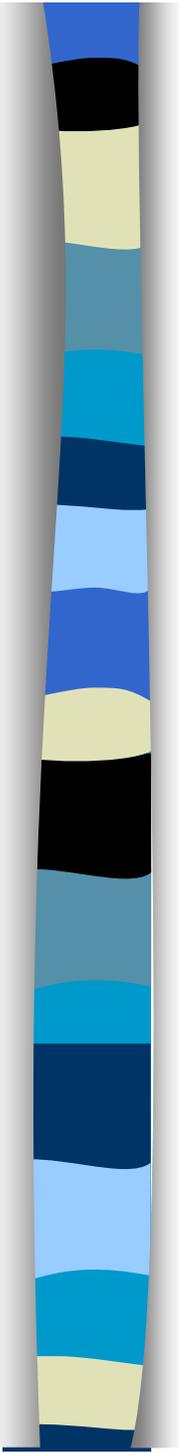
CRICCHE ISTITUZIONALIZZATE

Basate su relazioni personali attraverso cui i membri cercano di controllare l'ambiente in cui si prendono decisioni organizzative (potere non riconosciuto)



Obbediscono a una logica d'azione che supera la personalità degli individui che ne fanno parte (Approccio funzionalista)

Deformano l'organizzazione pur facendone parte in modo naturale



Fonti di perturbazione:

Centri di potere esterno

Risorse per vivere...

Recalcitranza dei mezzi

Concetto secondo il quale le organizzazioni sono strumenti indispensabili per il raggiungimento di un obiettivo ma allo stesso tempo sono uno strumento imperfetto che deforma l'obiettivo verso cui tende

Coerenza con i fini vs esigenze di conservazione

Astrazione indeterminata:

un fine con funzione di copertura

Esempio: interessi della popolazione, istituzioni legate alla popolazione

LA COOPTAZIONE per

assorbire i centri di potere esterni

Processo di assorbimento di nuovi elementi nella direzione o nella struttura che determinano la politica di un'organizzazione, come mezzo per prevenire minacce alla stabilità e alla sua esistenza

Quando un'organizzazione è minacciata da pericoli esterni si può difendere "cooptando" i rappresentanti dell'ambiente da cui provengono le minacce

Formale

L'organizzazione assorbe nuovi elementi attraverso l'ampliamento del direttivo o la creazione di nuovi ruoli

Riesce a non tradire gli scopi originari dell'organizzazione.

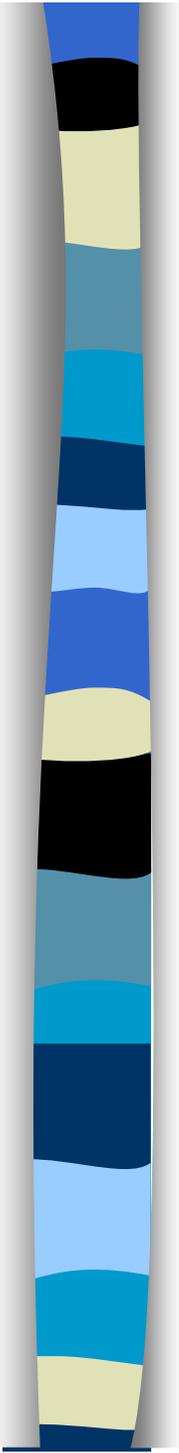
GARANTISCE CONSENSO DALLA BASE
(CAPI INDIGENI, SINDACATI)

Informale

Serve a fronteggiare le minacce esterne e si attua inserendo alcuni esponenti del centro di potere esterno, nei propri centri decisionali o accettando di fatto le loro richieste

Contraddice i valori e gli orientamenti ideologici dichiarati

70
POTERE SOSTANZIALE



COOPTAZIONE

FORMALE (risposta alla mancanza di consenso della base- non più decisori ma più consenso sulle decisioni)

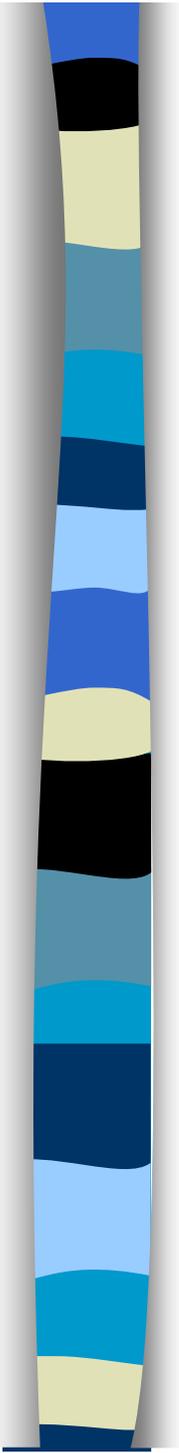
Si ha quando:

1. Il carattere legittimo di un ente è contestato da una componente rilevante della popolazione stessa,
2. Bisogna coinvolgere strati più larghi di popolazione : forme di autogoverno, il pdz?

INFORMALE O SOSTANZIALE
(FRONTEGGIARE MINACCE
ESTERNE)

Questa forma di potere rimane informale perché le forze sono interessate al potere non alla sua forma.

Es: i grandi proprietari terrieri con la TVA., la mafia in politica, i sindacalisti assessori?



Ma come raggiungono i loro obiettivi primitivi le organizzazioni? Con una buona **leadership**

Vanno prima specificati i due tipi di organizzazioni ammessi da Selznick, a seconda se subiscono pressioni esterne o meno.

-Organizzazioni strumentali:

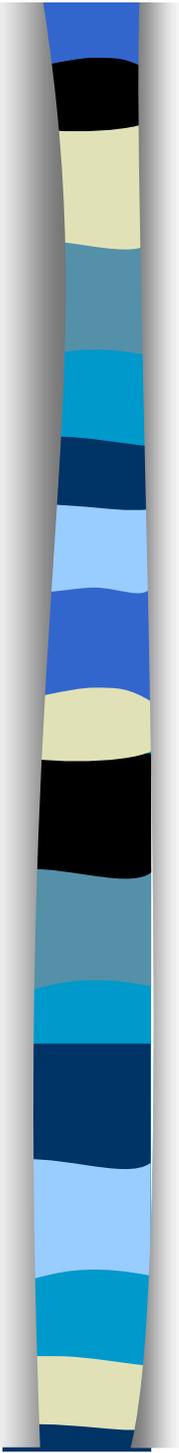
svolgono servizi tecnici, hanno **efficienza** nell'amministrazione e **procedure** razionalmente orientate ai fini tecnici. (raccolta rifiuti, assistenza domiciliare)

Affrontano decisioni di routine: efficienza tecnica

Organizzazioni Istituzionali:

capaci di una progettazione politica, propongono **valori**, hanno una propria identità e **forti progetti** (governo città, politiche sociali).

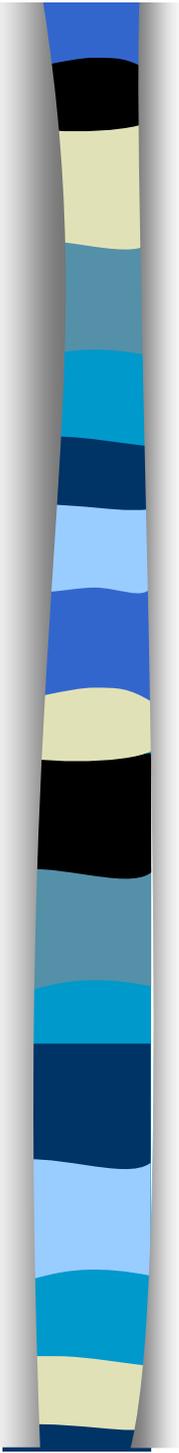
Affrontano decisioni critiche: definizione valori e scopi.



La leadership

È l'attività creativa che rende un'istituzione capace di prendere iniziative, può essere rappresentata da una sola persona o da un gruppo di persone e si manifesta in 4 funzioni fondamentali

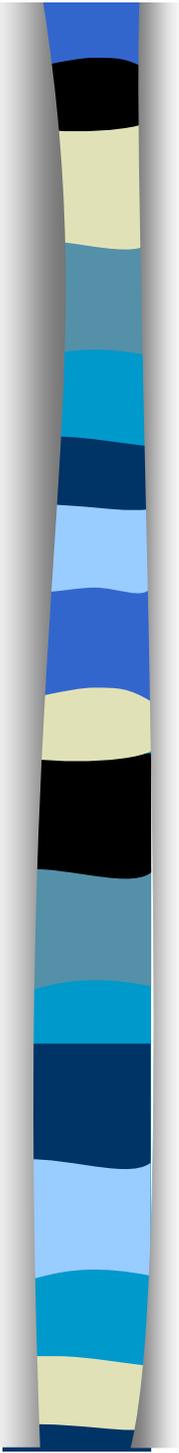
1. Definisce **missione** e ruolo dell'istituzione: prospettiva generale di azione che comprende e subordina tutte le attività di routine
2. Incorpora lo scopo dell'istituzione: crea l'**identità collettiva**, il modo di pensare, agire e la dona ai membri affinché la interiorizzino
3. Difende l'integrità dell'istituzione: svolge una **funzione simbolica**, interna ed esterna e comunicativa
4. Compone i conflitti interni: deve mediare non solo per ottenere equilibrio, ma anche **consenso** da ambedue le parti



La leadership

Rischi nell'esercizio della leadership

1. **FUGA NELLA TECNOLOGIA:** se alla leadership mancano gli obiettivi strategici allora si concentra solo sull'acquisizione di mezzi come se fossero un surrogato dei fini
2. **OPPORTUNISMO:** si impone solo fini a breve termine senza visioni di largo respiro, con il grande rischio di perdita dell'identità organizzativa
3. **UTOPISMO:** si pone obiettivi non raggiungibili in base a considerazioni puramente ideologiche e questo atteggiamento può a lungo andare, condurre all'opportunismo



.. propter vitam, vitae perdere
causam..

Pur di avere salva la vita, perdere la
causa per cui si vive...

Invece che :
Propter causam, perdere vitam

