

MEDICINA E MORALE

Rivista internazionale di Bioetica

2013 / 6

EDITORIALE: La Charte de la Laïcité – ARTICOLI: La disputa sull'adozione degli embrioni umani. Linee per una riflessione filosofica – Diritto di proprietà vs diritto alla vita? Una nuova questione dinanzi alla Corte europea dei diritti dell'uomo – Rischi di un'epistemologia contrattualista in bioetica – La quinta disciplina e le organizzazioni che apprendono nel Management sanitario – A reexamination of conscience protections in healthcare – DOCUMENTAZIONE: Sentenza del 28 maggio 2013 su ricorso n. 46470/11 (caso A. Parrillo contro Italia)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA "AGOSTINO GEMELLI" - ROMA

MEDICINA E MORALE
Rivista internazionale di Bioetica

Edita dall'Università Cattolica del Sacro Cuore
Facoltà di Medicina e Chirurgia "Agostino Gemelli"
Largo Francesco Vito, 1 - 00168 ROMA
Direzione e Redazione: Tel.: 06.30154960 - Telefax: 06.3051149
E-mail: medicinaemorale@rm.unicatt.it - Sito Internet: <http://www.rm.unicatt.it/medmor>
Amministrazione: Tel. 06.30155241 - Telefax: 06.30155811
E-mail: amministrazionemedmor@rm.unicatt.it

Autorizzazione del Tribunale di Roma 15275 del 17.11.1973

Abbonamento cartaceo 2014

Italia € 50,00; Europa € 70,00; Paesi extraeuropei € 75,00; Studenti € 45,00; Sostenitori € 70,00.
Un fascicolo: Italia € 15,00; Estero € 21,00.

Spedizione per via aerea:

- America, Asia, Africa € 75,00
- Europa € 70,00

Abbonamento On-Line 2014

On-line (anno corrente) € 35,00; Studenti € 30,00; Sostenitori € 63,00
On-line&Base € 75,00; Studenti € 65,00; Sostenitori € 82,00
On-line Plus&Basic € 100,00; Studenti € 80,00; Sostenitori € 120,00

L'importo dell'abbonamento può essere versato: 1. on-line con carta di credito sul sito: www.rm.unicatt.it/medmor; 2. sul c/c postale n. 45419660 intestato a: Università Cattolica del S. Cuore, Servizio Tesoreria, L.go F. Vito, 1 - 00168 Roma, specificando nella causale di pagamento la tipologia di abbonamento, l'anno e il proprio indirizzo e-mail oppure tramite vaglia o assegno intestato a: Medicina e Morale - L.go F. Vito, 1 - 00168 Roma; 3. tramite bonifico bancario (Coordinate: Banca di Roma, Ag. Roma 60 - Policlinico Gemelli - Conto Corrente: 000400266512 - IBAN IT13F0200805314000400266512) intestato a: Università Cattolica del Sacro Cuore, specificando nella causale di pagamento la tipologia di abbonamento, l'anno e il proprio indirizzo e-mail.
Copia della ricevuta di versamento (C/C Postale, bonifico, on-line) deve essere inviata tramite fax al n. 06/30155811 oppure tramite e-mail: amministrazionemedmor@rm.unicatt.it

Spedizione in abbonamento postale art. 2 comma 20/b legge 662/96 RM

Stampa: Tipografia COOPERATE - Via dei Normanni, 8/10 - Santa Severa (RM)
Tel. 0766.571392 - Telefax 0766.571700 - E-mail: editoria@cooperate.it
Sito Internet: www.cooperate.it

La rivista è presente in Philosopher's Index



Periodico associato all'USPI



Medicina e Morale è presente come gruppo su LinkedIn

6

Nuova serie - anno LXII Novembre/Dicembre 2013

MEDICINA E MORALE

Rivista internazionale di Bioetica



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA "AGOSTINO GEMELLI" - ROMA

Direttore responsabile: Angelo Fiori

Direttore: Elio Sgreccia

Comitato di Direzione: Franco Anelli – Rocco Bellantone – Francesco D’Agostino – Angelo Fiori – Adriano Pessina – Angelo Scola – Elio Sgreccia – Antonio G. Spagnolo

Comitato Scientifico:

Luigi Alici, *Professore Ordinario di Filosofia Morale, Università degli Studi di Macerata*

Sergio Belardinelli, *Professore Ordinario di Sociologia dei Processi Culturali, Università di Bologna*

Claudio Buccelli, *Professore Ordinario di Medicina Legale e delle Assicurazioni, Università degli Studi di Napoli Federico II*

Carlo Caffarra, *Teologo Morale, Arcivescovo di Bologna*

Ignacio Carrasco de Paula, *Professore Ordinario a.r. di Bioetica; Presidente della Pontificia Accademia Pro Vita*

Carlo Casini, *Magistrato*

Americo Cicchetti, *Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Roberto Colombo, *Professore Straordinario di Biochimica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Giuseppe Dalla Torre, *Professore Ordinario di Diritto Ecclesiastico e Diritto Canonico, Libera Università Maria Ss. Assunta*

Maria Luisa Di Pietro, *Professore Associato di Bioetica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Luciano Eusebi, *Professore Ordinario di Diritto Penale, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Maurizio P. Faggioni, *Professore Ordinario di Bioetica, Accademia Alfonsiana*

Luke A.J. Gormally, *Senior Research Fellow, Ave Maria School of Law, Ann Arbor, (MI), USA*

John M. Haas, *Presidente del National Catholic Bioethics Center, Philadelphia (PA), USA*

Gonzalo Herranz Rodriguez, *Professore Emerito di Etica Medica, Università di Navarra, Pamplona, Spagna*

Michele Lenoci, *Professore Ordinario di Storia della Filosofia Contemporanea, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Vincenza Mele, *Professore Aggregato di Bioetica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Gonzalo Miranda, *Professore Ordinario di Bioetica e di Teologia Morale, Ateneo Pontificio Regina Apostolorum*

Giovanni Neri, *Professore Ordinario di Genetica Medica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Lorenzo Ornaghi, *Professore Ordinario di Scienza Politica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Laura Palazzani, *Professore Ordinario di Filosofia del Diritto, Libera Università Maria Ss. Assunta*

Vincenzo L. Pascali, *Professore Ordinario di Medicina Legale e delle Assicurazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Gualtiero Ricciardi, *Professore Ordinario di Igiene, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Dario Sacchini, *Professore Aggregato di Bioetica, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Vittoradolfo Tambone, *Professore Associato di Medicina Legale e delle Assicurazioni, Università Campus Bio-Medico di Roma*

Dionigi Tettamanzi, *Professore Emerito di Teologia Morale*

Patricio Ventura-Juncà, *Direttore del Centro di Bioetica della Pontificia Università Cattolica, Santiago del Cile*

Juan de Dios Vial Correa, *Professore Emerito di Biologia, Pontificia Università Cattolica del Cile*

Enrique Villanueva Canadas, *Professore di Medicina legale, Università di Granada, Spagna*

Dietrich Von Engelhardt, *Professore Ordinario di Storia della Medicina e della Scienza, Università di Lubeca, Germania*

Collaboratori di Redazione:

Dario Sacchini (*Coordinatore*) – Marina Casini – Simona Giardina – Francesca Giglio – Maria Addolorata Mangione – Vincenza Mele – Roberta Minacori – Dino Moltisanti – Pietro Refolo – Emma Traisci – Andrea Virdis

S O M M A R I O

EDITORIALE	LA CHARTE DE LA LAÏCITÉ.....	1093
ARTICOLI	LA DISPUTA SULL'ADOZIONE DEGLI EMBRIONI UMANI. LINEE PER UNA RIFLESSIONE FILOSOFICA	1099
	<i>A. Pessina</i>	
	DIRITTO DI PROPRIETÀ VS DIRITTO ALLA VITA? UNA NUOVA QUESTIONE DINANZI ALLA CORTE EUROPEA DEI DIRITTI DELL'UOMO	1113
	<i>C. Casini, M. Casini</i>	
	RISCHI DI UN'EPISTEMOLOGIA CONTRATTUALISTA IN BIOETICA	1159
	<i>A.R. Vitale</i>	
	LA QUINTA DISCIPLINA E LE ORGANIZZAZIONI CHE APPRENDONO NEL MANAGEMENT SANITARIO.....	1169
	<i>C. Pensieri, M. Pennacchini</i>	
	A REEXAMINATION OF CONSCIENCE PROTECTIONS IN HEALTHCARE.....	1203
	<i>M.A. Vacca</i>	
DOCUMENTAZIONE	Documenti dal Magistero e da Organismi internazionali e nazionali	1211
INFORMAZIONE BIBLIOGRAFICA	Bioetica dell'Ambiente	1241
	Recensioni	1245
	Letteratura Internazionale	1255
	Indice Analitico e degli Autori.....	1269

La quinta disciplina e le organizzazioni che apprendono nel Management sanitario

*Claudio Pensieri**, *Maddalena Pennacchini***

Introduzione

Cultura del presente, del momento, della fretta unitamente al fatto che le aziende, incluse le aziende sanitarie, si sono trasformate da complicate in complesse rende difficile gestire le conseguenze impreviste e dare significato a una nuova situazione.

I limiti cognitivi degli esseri umani fanno sì che nessuno sia in grado di comprendere tutti gli aspetti della realtà che ha dinanzi. Inoltre, gli eventi rari possono essere più significativi degli eventi che rientrano nella norma statistica e potrebbero verificarsi più frequentemente di quanto si pensi.

Oggi le aziende si trovano a dover conciliare due tendenze opposte: la continuità e i rapidi cambiamenti. Anche il vantaggio competitivo sostenibile non deriva più esclusivamente dal posizionamento, dalle economie di scala, e dalla capacità primarie di produrre o fornire un'unica offerta, esse sono qualità statiche. Oggi, oltre alle capacità primarie che sono il *core-business* aziendale occorrono capacità organizzative secondarie che promuovano l'adattamento. Le aziende debbono essere molto brave nell'imparare a fare cose nuove anziché fare cose particolari, essere veloci nel leggere i segnali di cambiamento e sapersi adattare: sperimentare, coinvolgere, gestire sistemi complessi di reti aziendali.

Quali caratteristiche, per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile, le aziende devono necessariamente possedere? O detto in altro modo quali sono le capacità organizzative che favoriscono un

* Dottore di ricerca in Bioetica; ** Docente di Bioetica ed Etica applicata, Istituto di Filosofia dell'Agire Scientifico e Tecnologico (FAST), Università Campus Bio-Medico, Roma (recapito per la corrispondenza: m.pennacchini@unicampus.it).
Il contributo è stato ricevuto dalla Redazione il: 25.10.2013.

loro rapido adattamento alle realtà contestuali in cui si trovano a scegliere ed agire? Che tipo di organizzazioni e quali capacità esse devono possedere al loro interno nella logica della complessità?

In primis la capacità di leggere i segnali di cambiamento e di agire di conseguenza. Il contesto è saturo di informazioni per cui occorre avere sistemi sofisticati per acquisire informazioni corrette e utilizzare tecnologie avanzate di rilevamento dei dati per riconoscere i modelli di comportamento più importanti. *In secundis* la capacità di sperimentare velocemente e frequentemente non solo con prodotti e servizi ma anche con modelli di business, processi e strategie. Ampliare la sperimentazione non solo sul fronte dell'offerta del servizio, ma sperimentare anche in relazione a strategie, modelli di business e processi.

Utilizzare nuovi approcci (multi-professionali) e tecnologie (ambienti virtuali) includendo le dimensioni qualitative (percezione del cliente interno ed esterno). Ciò richiede che le aziende siano in grado di apprendere.

Le "organizzazioni che apprendono" (*Learning Organization*) sono aziende in cui l'intero personale è orientato all'apprendimento continuo. In tale contesto imparare è un processo intrinseco della vita professionale, l'azienda è quindi composta da una comunità di persone che si scambiano costantemente le loro capacità e competenze al fine di creare e concepire nuove idee.

Secondo Malhotra¹ la *Learning Organization* è "un'organizzazione con un sistema filosofico in grado di anticipare e reagire ai cambiamenti, alla complessità e all'incertezza".

La *Learning Organization* è una strategia utile per vitalizzare una determinata struttura organizzativa, in quanto facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri e continuamente trasforma se stessa.²

Si tratta quindi di un'organizzazione che, nell'ambito di una struttura aziendale:

1 MALHOTRA Y. *Organizational Learning and Learning Organizations: An overview*; 1996 (accesso del 05.09.2013, a <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>).

2 CUPPINI G, DALL'OLIO V, PIROTTI C. *Una modalità di applicazione della learning organization: le aree di lavoro integrate*. (accesso del 22.09.2013, a <http://www.cuboconsulenza.com/pages/areelavint.html>).

- promuove l'apprendimento tra i suoi componenti, e che apprende essa stessa da tale processo;
- propone processi culturali adatti a creare il clima e i sistemi necessari per assicurarsi un apprendimento continuo;
- è in continuo cambiamento e promuove l'apprendimento focalizzato sull'individuo, sul gruppo e sulla struttura;
- è dotata delle capacità necessarie per creare, acquisire e trasferire in maniera efficiente e veloce la conoscenza.

Da come viene descritta, un'Organizzazione che apprende sembra quindi avere una struttura molto simile ai Policlinici Universitari. Eppure se così fosse, essi non si troverebbero, organizzativamente ed economicamente parlando, nella situazione attuale.

La continua socializzazione, intesa come messa in comune delle conoscenze, che si sviluppa parallelamente alla de-gerarchizzazione dei ruoli permette alle imprese che si ispirano alla *Learning Organization* di promuovere il lavoro di gruppo, in un'ottica di responsabilizzazione sia individuale che collettiva e secondo una logica partecipativa e non di obbedienza.

Lo stile di leadership abbandona lo stile "burocratico" delle conformità e delle "regole formali". La leadership è di colui o coloro che possiedono le maggiori conoscenze e sono disponibili a metterle a disposizione degli altri. In ambito sanitario vuol dire che il "primario" non è il direttore dell'area solo perché politicamente è riuscito ad ottenere quella posizione ma perché è riconosciuto come autorevole, disponibile a mettere a disposizione dei suoi sottoposti le proprie conoscenze e pronto a compiere scelte necessarie al bene comune dell'azienda policlinico.

Quindi, ognuno viene inserito in un circolo virtuoso, viene cioè messo nelle condizioni di prendere delle decisioni e di partecipare alla risoluzione dei problemi relativi al processo cui partecipa. Questo significa, di conseguenza, eliminare le rigidità del passato create da quegli stili di leadership autoritari e quindi, assegnare un ruolo partecipativo ai lavori di gruppo, che sono strettamente connessi con i criteri di flessibilità, qualità ed apprendimento continuo.

L'apprendimento continuo si ottiene, quindi, grazie alla messa in comune delle competenze e alle politiche di de-gerarchizzazione organizzativa. In altri termini l'assimilazione generalizzata ed incre-

mentale di nuovi saperi e nuove competenze è incompatibile con il monopolio del sapere concentrato in poche figure professionali (“io sono la mia posizione”).

Breve storia dell'aziendalizzazione sanitaria italiana

Le aziende sanitarie italiane sono state investite negli ultimi anni da una serie di dinamiche riconducibili a pressioni ambientali esterne che hanno inciso significativamente sulle caratteristiche gestionali e organizzative e ne hanno influenzato il percorso di evoluzione.³

Con la legge 833/1978 si era costituito, in Italia, il Servizio Sanitario Nazionale (SSN)⁴ e le unità sanitarie locali.

Si fissarono così delle norme rigide e restrittive tanto da determinare lo sviluppo di strutture organizzative improntate a una razionalità di tipo legale/burocratico. Prevaleva l'esigenza di garantire un servizio uguale per tutti, di omogeneizzare il sistema e l'offerta di servizi sanitari, di evitare differenziazioni sul territorio nazionale e, di conseguenza, funzioni, competenze e modelli organizzativi venivano rigidamente definiti dall'alto, secondo principi di universalità e di razionalità progettuale a priori.

La dirigenza medica e amministrativa veniva completamente deresponsabilizzata dalla discrezionalità gestionale e non era chiamata a rispondere dei risultati indotti dalle proprie scelte e dai propri comportamenti.

Di conseguenza veniva riservata poca attenzione allo sviluppo di strutture organizzative adeguate alle singole realtà, che presentavano una sempre più elevata specializzazione e differenziazione.

3 In questa introduzione ci rifacciamo al testo di OTTAVIANI L. *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*. Università degli Studi G. D'annunzio, Chieti-Pescara. Disponibile online (accesso del 15.11.2013, a: <http://www.unich.it/tsrm/OrganizzazioneA.pdf>).

4 Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è costituito dal complesso delle funzioni, delle strutture e delle attività che concorrono a promuovere, a mantenere e a recuperare la salute fisica e psichica di tutta la popolazione. *Legge 23 dicembre 1978, n. 833, Istituzione del Servizio Sanitario Nazionale*. Gazzetta Ufficiale n. 360 del 28.12.1978 – Suppl. Ordinario “Istituzione del servizio sanitario nazionale” (accesso del 15.01.2014, a: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1978-12-23;833>).

Con il D. Lgs. n. 502/1992⁵ e n. 517/1993 ispirato ai principi della regionalizzazione, dell'aziendalizzazione e della responsabilizzazione, si avviò il processo di riordino del SSN con un nuovo assetto istituzionale, gestionale e organizzativo.

Le Regioni divennero responsabili della definizione degli assetti istituzionali, del modello di organizzazione dei servizi e di erogazione delle prestazioni e dei nuovi criteri di finanziamento, le USL e alcuni ospedali vengono riconosciuti aziende governate da un Direttore Generale nominato dalle Regioni, con autonomia giuridica, patri-

Tabella 1

Effetti della legislazione sul sistema Sanitario

Legge n. 833/1978	Legge n. 502/1992 e succ. modificazioni
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisce la programmazione sanitaria nazionale • Indirizzi generali per la tutela della salute • Livelli di prestazione da garantire a tutti i cittadini • Norme per garantire uniformità di assistenza • Coordina attività amministrative regionali • Funzioni amministrative generali • Stabilisce il Fondo Sanitario Nazionale e il riparto alle Regioni • Redige il Piano Sanitario Nazionale • Recepisce direttive internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizzi generali per la tutela della salute • Stabilisce la programmazione nazionale con la partecipazione delle Regioni • Fissa l'intesa con le Regioni i LEA • Stabilisce l'entità del Fondo Sanitario Nazionale e lo ripartisce d'intesa con le Regioni • Redige il Piano Sanitario Nazionale con la partecipazione delle Regioni • Recepisce direttive internazionali <p data-bbox="597 1151 918 1178">Le ASL ottengono così l'Autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionale • Organizzativa • Contabile • Amministrativa • Patrimoniale • Tecnica

⁵ *Decreto legislativo 502/1992*. Si passa dalla gestione politica alla gestione tecnica. Le USL diventano Aziende Sanitarie Locali. Vengono create le Aziende Ospedaliere e le Aziende Ospedaliere Universitarie. Vengono ridefiniti gli ambiti territoriali delle Aziende sanitarie.

moniale, contabile, organizzativa, amministrativa, gestionale e tecnica e quindi responsabili del proprio operato.⁶

Se già la Riforma del 1992 introduceva alcuni elementi di innovazione, il D. Lgs. N 229/1999 ha impresso un'ulteriore accelerata ai processi di cambiamento.

In particolare esso ha rafforzato la natura aziendale delle aziende sanitarie.

Da un lato esse hanno l'obbligo di garantire le prestazioni di carattere istituzionale e dall'altro, il dovere di entrare pesantemente sul mercato delle prestazioni a pagamento.

Introduce il concetto di "autonomia imprenditoriale" delle unità sanitarie locali e degli ospedali, che si costituiscono in azienda con personalità giuridica pubblica attraverso un atto aziendale di diritto privato che disciplina la loro organizzazione e il loro funzionamento.

In seguito, dagli anni '90 in poi, le Pubbliche Amministrazioni sono state interessate da un processo di innovazione organizzativa, gestionale, rendicontativa/accountability.⁷

L'autonomia organizzativa, correlata all'autonomia giuridica ha generato effetti, che possono essere sintetizzati nei seguenti termini:

- maggiore differenziazione nelle soluzioni adottate, in relazione alle dimensioni, alle caratteristiche territoriali, ai differenti contesti socio-culturali in cui operano le aziende, alle caratteristiche delle persone;

- introduzione in misura più estesa di funzioni e di organi che superano tradizionali "lacune" nei modelli organizzativi delle aziende pubbliche; - più ampio riconoscimento del fatto che sono le persone "a fare la differenza" nelle organizzazioni, il che ha portato a dare più ampio rilievo ai temi della professionalità, della leadership, della formazione.⁸

6 OTTAVIANI . *L'organizzazione nelle aziende ...*

7 *Ibid.*, p. 4.

8 *Ibid.*

Tra business e pubblica amministrazione

Nel mondo del business si sono osservate alcune esperienze concrete dalle quali è possibile attivare un efficace processo di “apprendimento del sistema”, ovvero è più facile la ricerca delle azioni e degli strumenti utili ad eliminare ciò che non ha funzionato e a diffondere “ciò che ha funzionato”.

L’evoluzione del pensiero organizzativo porta gli studiosi di organizzazione a focalizzare l’attenzione sempre più verso organizzazioni semplici e flessibili adatte a modificarsi in linea con i cambiamenti ambientali; a spostare il focus dalle strutture ai processi, dalle forme organizzative ai sistemi di relazione, dalle componenti hard a quelle soft del sistema. Per la Pubblica Amministrazione il tema del cambiamento organizzativo è ormai divenuto cruciale.⁹

Più l’ambiente è incerto, più l’organizzazione è complessa, perché deve sapersi adattare al nuovo scenario ambientale. I principali fattori di incertezza ambientale per le aziende sanitarie sono dati dai cambiamenti che avvengono nello scenario istituzionale e normativo, nelle risorse, nei *competitors*, nelle variabili di contesto, nelle aspettative del personale, nelle tecnologie e nei bisogni degli utenti.

È necessario inoltre considerare che le aziende sono composte da persone con le loro abitudini, le loro aspettative e le loro naturali resistenze al cambiamento. Tradizionalmente era il disegno organizzativo a fare da bussola per la scelta dei meccanismi operativi e del personale. Oggi invece appare tutto cambiato: i fattori soft prevalgono su quelli hard; più specificatamente sono leve quali la *leadership* e il *commitment* a giocare il ruolo chiave. Le risorse umane assumono un ruolo centrale: le persone devono fare propri e interiorizzare gli obiettivi dell’organizzazione.

Quindi i processi di cambiamento organizzativo non possono essere realizzati solo da organi di staff, ma necessitano di percorsi di tipo partecipativo e devono considerare la complessità della realtà su cui vanno a incidere.

⁹ REBORA G. *Il cambiamento organizzativo nella Pubblica Amministrazione*. Azienda Pubblica 1988; 1: 47-102.

Ed è proprio lo sviluppo di una conoscenza concreta sulla propria azione (l'organizzazione che si osserva) e continuamente alimentata dalla propria azione (la *knowledge in action* su cui si basa la teoria del *learning by doing*) a garantire lo sviluppo di questa "intelligenza organizzativa",¹⁰ a creare le condizioni per l'apprendimento.¹¹ Fanno così ingresso metodi e strumenti di gestione in forte rottura con le tradizionali competenze giuridico – amministrative del funzionario pubblico.¹²

La Quinta Disciplina

Michael Peter Senge¹³ direttore del *Center for Organizational Learning* alla *Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology* (MIT) afferma: "le organizzazioni che eccellono (*Learning Organization*) sono quelle che hanno scoperto come indirizzare e valorizzare l'impegno del personale e hanno sviluppato la capacità di imparare a tutti i livelli dell'organizzazione, compreso il Top Management".

Le *Learning Organization* sviluppano un continuo apprendimento collettivo mettendo tutti i propri membri in condizione di apprendere insieme, affinché le nuove conoscenze, i miglioramenti individuali e gli incrementi di efficienza, pur prodotti da singoli individui od organi, siano condivisi, e si diffondano nell'intera organizzazione.

Senge afferma che l'apprendimento (anche nel lavoro) è un aspet-

10 SCHÖN DA. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books; 1983.

11 LANZARA GF. *Capacità negativa*. Bologna: Il Mulino; 1993.

12 MENEGUZZO M. *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*. Azienda Pubblica 1997; 6.

13 "Peter Senge is a Senior Lecturer in Leadership and Sustainability at the MIT Sloan School of Management. The *Journal of Business Strategy* (September/October 1999) named Senge one of the 24 people who has had the greatest influence on business strategy over the last 100 years. The *Financial Times* (2000) named him one of the world's top management gurus, and *BusinessWeek* (October 2001) rated Senge one of the top 10 management gurus" (accesso del 15.01.2014, a: http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415).

to fondamentale delle nuove amministrazioni, ed è anche una cosa naturale per l'essere umano.

Nessuno deve insegnare ad imparare a un bambino. I bambini infatti sono intrinsecamente curiosi, studenti modello.

Poi da adulti, si smette di imparare così velocemente.

Le *Learning Organization* sono possibili perché attraverso l'apprendimento, l'impiegato, il manager, il primario, l'assistente, l'infermiere, l'amministrativo ri-crea se stesso e impara a fare qualcosa che non era mai stato in grado di fare prima.

Attraverso l'apprendimento ri-percepiamo il mondo e il nostro rapporto con esso. Attraverso l'apprendimento estendiamo la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita. In ciascuno di noi è presente una fame profonda di questo tipo di apprendimento. Con la "Quinta Disciplina", si spiega come le *Learning Organization* possono essere costruite.

In particolare la quinta disciplina è un modello fondato sull'abilità di riuscire a vedere il mondo nella sua complessità per capire ciò che veramente sta alla base del cambiamento e comprendere le relazioni esistenti fra le persone e i risultati aziendali.

Uno sguardo alternativo alla realtà che sa creare nuovi modi di pensare per risolvere i problemi creati dai vecchi modi di pensare.

Apprendimento organizzativo significa imparare più velocemente da se stessi e dagli altri, cogliere tutte le occasioni, avere la capacità di valutare, sentirsi liberi di sperimentare e far errori, provare, discutere con altri le soluzioni possibili in un ambiente stimolante, scambiarsi informazioni a tutti i livelli, cogliere velocemente segnali dall'ambiente esterno, per arrivare al mercato prima degli altri con prodotti e servizi nuovi. Sono queste le basi su cui costruire un'azienda che possa vivere e prosperare. L'apprendimento non è soltanto una nuova fonte di vantaggio competitivo: esso favorisce anche un approccio al lavoro di straordinaria efficacia in cui i singoli mettono in gioco tutta la propria creatività per far crescere l'impresa.

La quinta disciplina si basa su: interiorizzazione aziendale delle altre 4 discipline, la ricerca attiva e correzione interna delle 7 incapacità, l'applicazione delle 5 leggi e l'attenzione ai 6 archetipi sistemici.

Le Discipline

Alessio Savarino¹⁴ scrive: “tradizionalmente, le organizzazioni sono progettate per soddisfare i bisogni di nutrimento e riparo, ma non per farsi carico e per dare la possibilità di soddisfare anche i bisogni dei livelli più elevati.

Sopravvivere non è più sufficiente; il lavoro come nutrimento e riparo non è più sufficiente.

Ognuno di noi ha bisogni di Primo livello, cioè collegati alla sopravvivenza nell’ambiente; ha bisogni di Secondo livello, collegati alle azioni e agli automatismi finalizzati alla ricerca del piacere; ha bisogni di Terzo livello, cioè di acquisire capacità che mettano d’accordo l’utile e il giusto; ha bisogni di Quarto livello, di spinte emotive, o valori, e di credenze potenziati; ha bisogni di Quinto livello, cioè di conoscersi profondamente e di avere una missione da compiere; ha bisogni di Sesto livello, di avere una visione costruttiva del futuro; e ha bisogni di Settimo livello, di ordine spirituale”.

In un momento di crisi economica che colpisce tanto il settore privato che quello pubblico è concordiamo sulla necessità di “riconcentrare l’attenzione sull’apprendimento e sulla crescita delle persone e preoccuparsi del benessere materiale e spirituale di tutti i membri, sia professionalmente sia personalmente: queste sono le organizzazioni che eccellono ed eccelleranno, quelle che sostengono quest’impegno”.¹⁵

Per creare un’organizzazione che apprende, esserne parte e mantenere tale impegno, è necessaria disciplina.

Per disciplina si intende “fare e rifare” fino a rendere automatiche le scelte e le procedure, Si intende un passaggio dall’essere “inconsciamente inconsapevole”, cioè: “Non so di non sapere”, all’essere “consapevolmente inconsapevole”, cioè: “Ora so di non sapere”, all’essere “consapevolmente consapevole”, ovvero: “Sto apprendendo ciò che mi interessa e sto perseguendo le mie scelte”, fino al-

¹⁴ Alessio Savarino è il presidente della HyPnl Professional (associazione di professionisti in Ipnosi e PNL) e Mentore Illustre della HyPro Master srl.

¹⁵ SAVARINO A. *Le 5 Discipline* in BONOCORE I (a cura di). *Io Mentore e la Quinta Disciplina*. Roma: Edizioni Nuova Cultura; 2013: 128-130.

l'essere "inconsapevolmente consapevole", e quindi: "Svolgo automaticamente le mie scelte e perseguo quello che mi interessa in modo automatico".¹⁶

Un'organizzazione che apprende, quindi, si impegna a praticare e a padroneggiare contemporaneamente le cinque discipline di un'organizzazione che apprende, dette anche "discipline della leadership", esse sono: la "padronanza personale", i "modelli mentali", la "visione condivisa", "l'apprendimento di gruppo" e la quinta, il "pensiero sistemico".

Padronanza Personale

È compito di tutti, in particolare del leader, preoccuparsi del benessere materiale e spirituale di tutti, professionalmente e personalmente, facendo sì che, anche nel lavoro, ognuno possa ottenere risultati in tutti i livelli e possa avere e perseguire il proprio "allineamento".

L'allineamento si verifica quando un gruppo di persone funziona come un tutt'uno. La caratteristica dei gruppi non allineati è uno spreco di energia: i singoli lavorano con intensità, ma gli sforzi non si traducono effettivamente in uno sforzo di gruppo.

L'allineamento¹⁷ comprende la gestione di almeno sei livelli di pensiero.¹⁸

Savarino li descrive così:¹⁹

VI Livello – Visione del futuro o "vision": risponde alle domande: "Cosa voglio creare? Qual è il futuro costruttivo che desidero? Come mi immagino nel futuro?".

V Livello – Identità o "mission": ci si chiede: "Come faccio a farlo, cioè a raggiungere la mia visione del futuro? Qual è la mia

¹⁶ *Ibid.*, pp. 128-137.

¹⁷ DILTS R. *Livelli di pensiero*. Urgano: NLP Italy; 2003.

¹⁸ Dilts adattò nel 1980 le idee di Russell e di Bateson per formulare la nozione di "livelli logici" e "livelli neurologici" nel comportamento umano e nel cambiamento. In: DILTS. *Il potere...*, p. 242.

¹⁹ SAVARINO. *Le 5 Discipline...*, pp. 130-131.

missione per raggiungerla?”, e si crea una direzione da seguire per raggiungere la propria visione del futuro. Gli elementi di identità plasmano le convinzioni e i valori attraverso il senso di sé.

IV Livello – Valori e Credenze: “Perché è importante raggiungere quella visione del futuro attraverso quella missione?”, e si scopriranno i propri valori, le proprie spinte emotive e le proprie credenze, o convinzioni potenzianti. I valori e le credenze forniscono il rinforzo motivazionale che sostiene le capacità.

III Livello – Capacità e ricerca dell’utile e giusto: “Quali capacità mi sono utili per raggiungere la mia visione del futuro attraverso la mia missione, spinto dai miei valori e dalle mie credenze?”. Le azioni che si intraprendono sono utili al raggiungimento della visione? Sono giusto nei confronti del resto della società e di chi ci circonda? Le capacità guidano e dirigono le azioni comportamentali attraverso una mappa mentale, un piano o una strategia.

II Livello – Azioni e automatismi: “Quali azioni e automatismi, quali comportamenti metto e metterò in atto per raggiungere la mia visione attraverso la mia missione, spinto dai valori e dalle credenze e con le mie capacità?”. Il comportamento quindi è costituito da azioni e reazioni specifiche all’interno dell’ambiente.

I Livello – Ambiente: “Di quale ambiente fisico ho bisogno per raggiungere la mia visione del futuro attraverso la missione, spinto da valori e credenze, con le capacità e mettendo in pratica quelle azioni e quegli automatismi?”. I fattori ambientali determinano le opportunità esterne e i vincoli a cui bisogna reagire.

Savarino prosegue: “Le persone con padronanza personale hanno la disciplina di concentrarsi e riconcentrarsi costantemente sul proprio allineamento, su ciò che vogliono e che è importante. Hanno più energia, più tenacia e più felicità; sì, perché la felicità è il risultato di vivere coerentemente al proprio allineamento e, per una persona impegnata nella padronanza personale, è importante un ambiente anche lavorativo che la sostenga; per un leader la strategia centrale è fare da modello in questo. Ora, è importante collegare il lavoro all’allineamento.

La caratteristica dell’organizzazione che apprende è quindi questa sorta di “viaggio interiore”, cioè questa conformità e aderenza alla natura umana.

Il lavoro è, può e deve essere legato alla crescita personale, e viceversa; le persone possono e devono poter crescere a tutti i livelli, fino a quello spirituale nell'organizzazione, nel gruppo, nella società, nell'azienda; e l'organizzazione può e deve contribuire a questo, creando un ambiente adatto e consono, facendo diventare questo percorso uno stile di vita".²⁰

Modelli mentali

Questa disciplina consiste nell'imparare a conoscere, per poterle cambiare, le credenze profondamente radicate in noi che influenzano la percezione e condizionano il nostro agire.

A volte può capitare che un manager, un leader, un primario, una caposala, pur avendo un buon progetto e un buon obiettivo non riesce a raggiungere lo scopo.

La spiegazione è che questo può entrare in conflitto con i cosiddetti modelli mentali. E la soluzione è nella loro disciplina. I modelli mentali consistono nella "rappresentazione interna" della "realtà esterna", essi sono la nostra mappa del mondo, della vita, di noi stessi, degli altri; ognuno crea la propria unica e soggettiva mappa del territorio (la mappa non è il territorio)²¹ attraverso dei filtri interiori.

Le convinzioni determinano in che modo viene attribuito un significato agli eventi che hanno un ruolo fondamentale nella motivazione e nella cultura. Le credenze forniscono, insieme ai valori, il rinforzo (la motivazione) che sostiene e inibisce particolari capacità e comportamenti.²²

Ora, questa disciplina ha lo scopo di individuare, controllare e rendere potenzianti i modelli mentali del personale e dei manager.

Esse possono plasmare, influenzare e perfino stabilire il grado di

20 SAVARINO, *Le 5 Discipline...*, p. 131.

21 PENSIERI C. *La comunicazione Medico-Paziente*. NLP International Ltd, UK; 2009: 69.

22 DILTS. *Il potere...*, p. 117.

salute, di relazioni, di creatività, addirittura il grado di felicità e di successo di un'azienda o di una persona.²³

Una credenza si crea, generalmente in base a Eventi o Avvenimenti esterni (visti in TV, letti sui giornali, tutti sappiamo che si può andare nello spazio e orbitare intorno alla terra anche se non lo abbiamo fatto di persona ma lo abbiamo visto in TV o letto sui giornali, *etc.*) o in base all'ambiente in cui siamo cresciuti (l'Italia è un paese che ha di base la cultura cattolica, se fossimo nati in Cina, in India o in Arabia, i nostri valori e le nostre credenze su come è fatto e come funziona il mondo sarebbero diverse ed anche le nostre scelte sul mantenimento della nostra salute) o su Azioni e risultati delle azioni compiute personalmente (so di poter andare in bicicletta perché l'ho fatto tante volte, le mie azioni e il loro risultato mi hanno confermato la credenza che "so andare in bicicletta"). Un Manager italiano pensa diversamente da un manager nipponico che si identifica totalmente nella propria azienda.

Ma in ambito sanitario le credenze influenzano anche il rapporto con i pazienti. Convinzioni del tipo "Ormai è troppo tardi", "Sono una vittima... è giunta la mia ora", "non ce la farò mai..." influenzano e limitano le risorse del paziente. Allo stesso modo in cui un Manager può pensare "è tutta colpa dell'Assessore alla Salute", "Questo modo di fare non cambierà mai", "I primari sono tutte prime donne", "I Medici pensano solo al proprio portafogli", "Le infermiere non fanno il loro dovere", "Il Ministero continua a tagliarci i fondi". Le nostre convinzioni riguardo a noi stessi e alle possibilità offerte dal mondo in cui si vive incidono sensibilmente sull'efficienza giornaliera.

"Ora, il fatto è che, una volta che si sono create, le nostre credenze assumono la forma di mirini dell'attenzione, per la maggior parte inconsci, cosicché troveremo selettivamente ed esclusivamente ciò che guardiamo attraverso le nostre credenze. Per esempio, se sono convinto che la vita o il lavoro siano duri, noterò soltanto ciò che lo conferma, tralasciando tutto ciò che rende la vita e il lavoro meravigliosi".²⁴

²³ *Ibid.*, p. 123.

²⁴ BONOCORE. *Io Mentore...*, p. 133.

Il problema non è se i modelli mentali dei lavoratori e dei manager siano giusti o sbagliati, bensì se siano fonte di apprendimento ed evoluzione.

In un'organizzazione che apprende le persone devono saper estrarre, controllare, verificare e ristrutturare i modelli mentali, sia singolarmente sia nei consigli d'amministrazione.

Visione condivisa

La Visione condivisa è la forza che spinge l'organizzazione a eccellere e a imparare per puro desiderio del nuovo.

Tutte le aziende nascono con una visione del futuro del proprio fondatore ad esempio per il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico essa è: "La Scienza per l'uomo".²⁵

Ma anche gli individui hanno una visione del futuro personale. Un obiettivo nel tempo. Cosa vogliamo fare, chi vogliamo essere nel futuro, cosa possiamo lasciare al mondo per migliorarlo e arricchirlo.

Per costruire un'organizzazione che apprende, si può cominciare perseguendo la propria idea, o obiettivo, trasformandola in una visione del futuro e nel conseguente allineamento dei livelli di pensiero e poi accogliendo visioni di altre persone, con tutti i loro allineamenti.

Il fondatore di un'azienda di formazione può pensare che la sua azienda lavora per "portare la Programmazione Neuro Linguistica Medica nel core curriculum dei medici", tutti quelli che lavorano in questa azienda dovranno condividere questa visione del futuro, non potranno spingere per fare corsi di formazione sul "Neuro Taping",²⁶ perché sarebbe fuori dalla visione dell'azienda. Così come un ospedale che ha come visione del futuro "La Scienza per l'Uomo" non

²⁵ Il Campus Bio-Medico è un Policlinico Universitario situato a Roma.

²⁶ Il Taping NeuroMuscolare o NMTConcept è stato originariamente sviluppato come una tecnica di riabilitazione muscolare, neurologico, linfatico e nella riabilitazione di stati post-operatorie. I muscoli sono trattati con un nastro elastico, che permette il pieno movimento muscolare e articolare

potrà prendere in considerazione di elargire servizi non legati alla scienza.

Inoltre tutti i dipendenti dovranno allineare la propria visione personale del futuro a quella dell'azienda.

“Solo le persone con padronanza personale possono unirsi e creare una sinergia: avendo ognuno il proprio allineamento, tendono a creare visioni condivise, perché desideriamo essere parte e agenti di un'aspirazione ancora più importante.

È per questo che le visioni delle persone che hanno padronanza personale e modelli mentali comprendono spesso dimensioni organizzative, un gruppo, una famiglia, una squadra, una società, una associazione, un'azienda... ed è per questa causa che le organizzazioni che apprendono costruiscono una visione condivisa a partire dalle visioni personali e incoraggiano continuamente i membri a creare e perseguire il proprio allineamento.

La visione condivisa non sacrifica quelle dei singoli, ma le riflette e le estende, quindi il leader risponderà alla domanda: “Raggiungendo la visione, condivisa dall'organizzazione, dal gruppo, dai collaboratori, dai membri, quale vantaggio offro loro?”, o: “Raggiunta la visione condivisa, quale beneficio gli garantisco?”. Non deve essere necessariamente un beneficio di tipo economico, ma anche uno che soddisfi gli altri livelli, per esempio un servizio di baby-sitting aziendale, una palestra, un campo sportivo, un corso di formazione”.²⁷

Apprendimento di gruppo

Ogni azienda composta da più di tre persone è considerabile un “gruppo di lavoro”, un “team”. In un'azienda dove avviene l'apprendimento di gruppo i membri della squadra partecipano al dialogo e alla discussione diminuendo i conflitti e incrementando la capacità del team.

Un gruppo di specialisti che produce e che forma e istruisce altri

²⁷ *Ibid.*, p. 134.

collaboratori a svolgere lo stesso lavoro (ognuno con il proprio allineamento personale, con i modelli mentali e con una visione condivisa), ottiene risultati straordinari, funziona come un tutt'uno e le energie dei singoli si armonizzano ed entrano in risonanza.

L'azienda diventa come un'orchestra che esegue un concerto; i leader e tutti i membri dialogano genuinamente e costantemente della loro visione condivisa; le persone ricordano costantemente di essere interconnesse, cioè sia connesse attraverso una visione condivisa sia interconnesse l'una all'altra.

Se un musicista va fuori tempo, o suona una sua melodia o una canzone diversa da quella che suona il resto dell'orchestra la percezione che ne avrà il pubblico sarà di qualcosa di cacofonico.

Se tutti i membri dell'orchestra suonano canzoni diverse allora lo spettatore avrà una percezione disarmonica della musica prodotta da quel gruppo.

Imparare a condividere una visione del futuro, un obiettivo (non materiale) comune, è ciò che permette alle aziende di essere come una carrozza i cui cavalli tirano tutti nella stessa direzione ed è importante che qualcuno abbia insegnato ai cavalli ad apprendere come si corre insieme verso un obiettivo comune.

“A volte, per l'apprendimento di gruppo può essere utile un “facilitatore”, un “Mentore” esterno all'organizzazione, che diventerà via via meno importante man mano che ogni singolo membro dell'organizzazione impara a disciplinarsi nell'apprendimento di gruppo. È così che $1 + 1 + 1$ non fa più 3 ma fa 100, ed è così che la vita e anche il lavoro diventano “un gioco a somma diversa da zero”, cioè in cui tutti vincono”.²⁸

Pensiero sistemico

Le prime quattro discipline non sono sufficienti a trasformare un'organizzazione che apprende in un'azienda vincente. Questo perché, nell'organizzazione, intervengono anche le cosiddette “sette in-

²⁸ *Ibid.*, p. 135.

capacità di apprendere”, sette incapacità che avvelenano i processi aziendali e che portano l’azienda verso il fallimento. L’antidoto a queste sette incapacità è la Quinta disciplina, con le sue “leggi del pensiero sistemico” e con la sua conoscenza e la sua gestione dei cosiddetti archetipi sistemici, forme cristallizzate di pensiero e di comportamenti ricorrenti all’interno di un’organizzazione.

Il Pensiero sistemico (o quinta disciplina) è quindi la disciplina che integra e rende coerenti le altre quattro, traducendole da teoria a pratica efficace.

La V Disciplina si articola in tre aree: Le 7 Incapacità, le 5 Leggi e i 6 archetipi sistemici.

LE 7 INCAPACITÀ DI APPRENDERE

1. io sono la mia posizione
2. il nemico è là fuori
3. l’illusione di farsi carico
4. l’eccesso di concentrazione sugli eventi
5. la parabola della rana bollita
6. l’illusione di apprendere dagli eventi
7. il mito del manager

LE 5 LEGGI

1. guardare il sistema, non le singole parti
2. guardare le interrelazioni, non le catene di causa-effetto
3. guardare i processi, non le singole istantanee (considerare il lungo, oltre che il breve tempo)
4. considerare l’effetto leva
5. conoscere gli archetipi sistemici

I 6 ARCHETIPI SISTEMICI

1. retroazione di rafforzamento (*escalation*)
2. retroazione di riequilibrio (*tapis roulant*)
3. ritardo (effetto j)
4. crescita e insufficienza di investimenti
5. erosione dell’obbiettivo
6. successo a chi ha successo

Le aziende hanno spesso, in passato, adottato come modelli organizzativi quelli basati su strutture Gerarchico/Funzionali.

Oggi invece sarebbe bene che non fosse più così.

Gli ambienti sono cambiati, il mondo è molto più interconnesso, non che prima non lo fosse, ma la velocità con la quale avvengono queste interconnessioni è accelerata in maniera esponenziale. Internet ne è la prova. Quindi ambienti stabili non esistono più, perché la stabilità viene compromessa dalle quasi infinite variabili. Per cui, che lo si voglia o no, il mondo accelera, e accelererà sempre di più.

È importante quindi che anche l'azienda sia già predisposta nell'affrontare, o nel rispondere nel modo più opportuno, e soprattutto in tempi brevi a ciò.

Per questo una struttura organizzativa Gerarchica/Funzionale (che tutt'oggi ancora sopravvive) non va più bene o meglio, se lo scopo dello studiare le organizzazioni è fare in modo che queste, siano più efficienti possibili, allora il modello Gerarchico/Funzionale è fortemente limitante, sia come tempi di risposta all'ambiente (sia come minacce che come opportunità), sia nella gestione di tutte le dinamiche che avvengono all'interno dell'azienda.

Nelle aziende ad alta capacità adattiva e ad alta capacità di risposta ai cambiamenti del mercato si considerano le persone in un'ottica di "cambiamento", ovvero per le Capacità che essi hanno e non per il ruolo che ricoprono. Inoltre nelle aziende più efficienti si prendono in forte considerazione tutti quelli che possono essere gli altri fattori (come quelli motivazionali o che possono riguardare la sfera privata), che nelle aziende normali non vengono considerati, separando la vita professionale di una persona dalla sua visione personale, dalle sue spinte spirituali e dalla sua vita non-professionale.

Le sette incapacità di apprendere

Secondo Peter M. Senge, il veleno più grande delle organizzazioni aziendali a scopo di lucro è riassumibile nella prima incapacità: "Io sono la mia posizione". Quando una persona si pone all'interno di un gruppo con questo pensiero genera eventi negativi in una

azienda che si ripercuotono sia sul climax interno sia sulla produzione e sull'efficacia.

In base all'Essere la propria posizione/ruolo, si comincia a pensare a "Il Nemico è là fuori", e quindi si parte contro di lui come in una crociata, cioè "L'Illusione di Farsi Carico", e facendo ciò, si inizia a far caso a tutti i particolari, cioè "L'Eccesso di concentrazione a Breve Termine". In seguito a questo, si rimane intrappolati come "la Parabola della Rana Bollita" dalla quale si passerà a "L'illusione di Apprendere dagli Eventi" con il conseguente formarsi di una credenza, spesso limitante, e portatrice di atteggiamenti tipo quelli del "Mito del Manager".

Nello specifico le 7 incapacità di apprendere impediscono all'organizzazione di funzionare efficacemente e di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato.

"Nella maggior parte delle aziende che scompaiono, emergono in anticipo sintomi sufficienti dei guai in cui l'azienda si trova, a questi sintomi non si bada, anche quando i singoli dirigenti ne sono consapevoli. L'organizzazione nel suo insieme non è in grado di riconoscere le minacce imminenti, di capire le implicazioni di quelle minacce o di individuare delle alternative".²⁹

1. Io sono la mia posizione

Questa incapacità si riconosce quando si confonde il proprio ruolo (incarico), con il proprio essere (identità). In ambito sanitario spesso è possibile assistere a dirigenti che dicono: "Io sono il primario", "io sono un ortopedico", "io sono un medico specializzando", "io sono il più importante cardiocirurgo italiano", "io sono la caposala", "io sono un radiologo", etc.

Quando si è in questa incapacità non si riesce più a distinguere il proprio ruolo dalla propria identità. Pur sembrando un articolato processo semantico, l'idea di "essere" un ruolo porta la persona a limitare il proprio orizzonte di possibilità di scelta. Negli anni ottanta

²⁹ SENGE P. *La Quinta Disciplina*. Milano: Sperling & Kupfer; 1992: 20.

una grande azienda siderurgica americana cominciò a chiudere gli impianti, essa si offrì di addestrare, a nuovi lavori, i dipendenti licenziati. Eppure l'addestramento non avvenne mai, non per colpa dell'azienda, ma perché i lavoratori preferivano restare disoccupati o dedicarsi a lavori occasionali. Si scoprì, secondo gli psicologi, che i lavoratori soffrivano di acute crisi di identità. "Come potrei fare qualcos'altro?" chiesero i lavoratori. "Io sono un tornitore".³⁰

Conseguentemente, chi si trova in questa incapacità, tenderà a vedere le proprie responsabilità confinate nei limiti della propria posizione.

Quando nelle organizzazioni le persone si concentrano soltanto sulla loro posizione, si sentono poco responsabili dei risultati ottenuti dall'interazione di tutte le posizioni. Inoltre, quando i risultati sono deludenti, può essere molto difficile saperne il perché. Tutto quello che si può fare è di supporre che "qualcuno ha buttato tutto all'aria". Da qui ci si collega a "Il nemico è là fuori".

In ambito ospedaliero, aggirandosi per i reparti, è facile sentire frasi del tipo: "Ma questo paziente lo deve spostare il portantino non certo io, sono uno specializzando", "Non posso prendere io la pressione ma la deve prendere l'infermiera", "Lui è il primario e non fa mai fare operazioni da primo operatore ad altri", "io sono il dirigente e si fa come dico io".

2. Il nemico è là fuori

Peter Senge afferma che questa incapacità avviene "quando le conseguenze delle azioni tornano indietro a colpirci" e "percepriamo erroneamente questi problemi come fossero causati dall'esterno".³¹

Secondo Niccolini nel suo corso di Comportamento Manageriale questa incapacità è descrivibile come la "tendenza ad imputare integralmente a fattori esterni, problemi che invece sono in parte frutto degli effetti esterni di nostre azioni, che sono tornati a "colpirci". Ad

30 "I am a lathe operator" in SENGE P. *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday; 1990: 18.

31 SENGE. *La Quinta...*, p. 22.

esempio alcune aziende fallite con la crisi hanno imputato il loro declino aziendale alla concorrenza, invece che alla qualità del loro servizio”.³² Oppure un’Unità Operativa A, imputa la colpa di un problema alla UO B, che a sua volta lo imputa alla C, la quale lo imputa alla UO A.

Chiunque tenti di farci cambiare posizione, diventa il nostro nemico. La sindrome di “il nemico è la fuori” è un sottoprodotto del veleno “io sono la mia posizione” e del modo non sistemico di guardare al mondo che essa incoraggia.

“Inoltre quando ci concentriamo soltanto sulla nostra posizione, non vediamo in che modo le nostre azioni si estendono al di là dei limiti di quella posizione. Quando le conseguenze di quelle azioni tornano indietro a colpirci, noi percepiamo erroneamente questi problemi come se fossero causati dall’esterno. Per molte aziende, il “nemico” è la concorrenza “che copia i nostri prodotti”, oppure i clienti che “ci hanno tradito acquistando prodotti da qualcun altro”, o anche lo stato “la tassazione è troppa”, si potrebbe continuare così fino all’infinito. Il nemico è la fuori è sempre una storia incompleta. “Là fuori” e “Qui dentro” sono parte di un unico sistema. Questa incapacità di apprendere rende quasi impossibile scoprire l’effetto leva che possiamo usare “qui dentro” in merito a problemi che sono dall’una e dall’altra parte del confine tra “là fuori” e noi”.³³

L’allenatore Julio Velasco (commissario tecnico della nazionale italiana maschile dal 1989 al 1996 e femminile dal 1997 al 1998 di volley con 2 campionati del mondo e 3 europei vinti) si esprime con un esempio illuminante. Nel gioco di squadra bisogna stare molto attenti al “nemico è la fuori”:³⁴ per esempio lo schiacciatore schiaccia la palla fuori dal campo. Quindi si gira e dice all’alzatore: “alzamela

32 NICCOLINI F. *Comportamento Manageriale*. Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, 2012-2013, p. 6. (accesso del 14/09/2013 a: http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CGwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fdocenti.unimc.it%2Fdocenti%2Ffederico-niccolini%2F2012%2Fsistemi-informativi-per-il-controllo-di-gestione-e-Comportamento-manageriale-2012%2F3-apprendimento-e-incapacita%2Ffat_download%2Ffile&ei=hyw0Us-cJ4motAaN8IAg&usg=AFQjCNHEmdS2RX6gKW8cyVoQUj3P0LHrug&sig2=yuCxIFfqmWysMRBePuJpRw&bvm=bv.52164340,d.Yms).

33 DEL BUFALO G. *Le Sette incapacità* in BONOCORE. *Io Mentore...*, p. 142.

34 Accesso del 09.10.2013, a: <http://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY>

meglio, più vicina alla rete e più alta, non me l'hai alzata bene!". L'alzatore allora si gira e se la prende con il ricevitore che gliel'ha passata male e che quindi non può alzarla bene allo schiacciatore. A quel punto il ricevitore si gira per cercare qualcuno con cui prender-sela ma non trova nessuno. L'unico è il battitore della squadra avversaria ma non può andare a dirgli di battere più facilmente e quindi si conclude la catena cause-effetto improduttiva. Il problema non è nella singola parte, ma nel sistema. Ecco il motivo per il quale la prima delle 5 leggi della quinta disciplina è: "Guardare il sistema e non le singole parti" e la seconda è "Considerare le interrelazioni invece che le catene di cause-effetto".³⁵ In ciascuno di noi a volte vi è una propensione a trovare qualcuno o qualcosa fuori di noi al quale dare la colpa quando le cose vanno male. Alcune organizzazioni elevano questa propensione a un comandamento: "Devi sempre trovare un agente esterno al quale dare la colpa". Per esempio un ospedale potrebbe dire che il nemico è la Regione che abbassa i tetti di SSN. Per un'azienda a scopo di lucro la catena spesso è: il Marketing accusa la produzione e dice: "La ragione per cui continuiamo a non raggiungere i nostri obiettivi di vendita è che la nostra qualità non è competitiva". Il Manufacturing incolpa l'ingegneria dicendo che la qualità dei progetti è scadente. L'Ingegneria allora incolpa il marketing: "se solo smettessero di stravolgere i nostri progetti con le loro ricerche di mercato e ci permettessero di progettare i prodotti che siamo in grado di fare, saremmo leader del settore". Il "nemico è là fuori" quindi è in realtà un sottoprodotto di "Io sono la mia posizione", ed è il punto di vista privilegiato di un approccio non-sistemico di guardare il mondo.³⁶

3. *L'illusione di farsi carico*

Quando si cade nella seconda incapacità è facile incorrere anche nella terza: "L'illusione del farsi carico di qualcosa" vuol dire illu-

³⁵ OLIVERI A. *Le 5 Leggi* in BONOCORE. *Io Mentore...*, pp. 148-149.

³⁶ SENGE. *The Fifth Discipline...*, p. 18.

dersi di agire per risolvere un problema, ovvero, essere reattivi spacciandosi per “proattivi”.³⁷

Una volta trovato il nemico infatti le aziende “partono alla carica” contro di lui per risolvere il problema, spesso in maniera aggressiva.

L’azienda A che produce jeans potrebbe notare che il suo diretto concorrente, l’azienda B, fa una politica di prezzo più bassa della propria. Essendo il nemico da sconfiggere, l’azienda A decide di abbassare i prezzi dei propri prodotti. Al lancio del prodotto successivo l’Azienda A farà fin da subito una politica di prezzo al ribasso pensando di essere “proattiva” mentre invece sta solo “reagendo” alla politica di prezzo dell’Azienda B.

Proattività in questo caso potrebbe essere trovare un modo per snellire la filiera produttiva, riposizionare il prodotto sul mercato al target più alto, etc.

Un ospedale potrebbe pensare che quando la Regione taglia i posti letto e le prestazioni sia necessario rinegoziare con la Regione e tagliare il personale (reattività a: “Il nemico è là fuori”). Mentre potrebbero invece alzare il numero delle prestazioni private, trovare nuovi segmenti di mercato (come i Check-Up, la medicina preventiva, percorsi di *life-coaching*), offrire nuove prestazioni e introdurre nuove idee nel modo di gestire la produttività e gli sprechi del personale, ma per essere una risorsa proattiva e non reattiva tutto ciò dovrebbe avvenire “prima” del taglio dei fondi della Regione.

Senge afferma che “se ci limitiamo a diventare più aggressivi nel combattere il “nemico là fuori”, stiamo semplicemente reagendo, indipendentemente da come lo definiamo. L’essere veramente proattivi deriva dal vedere come contribuiamo a risolvere i nostri problemi. È un prodotto del nostro pensare, non della nostra condizione emotiva”.

³⁷ Id. *La Quinta...*, p. 23.

4. *L'eccesso di concentrazione sugli eventi*

Spesso le fondamentali minacce alla sopravvivenza tanto delle organizzazioni quanto della società (degrado ambientale, corsa agli armamenti, degrado sistema educativo) non derivano da eventi improvvisi ma da processi lenti e gradualisti.

L'eccesso di concentrazione sugli eventi è la spiegazione di una serie di eventi che possono essere veri, ma ci distraggono dal vedere le strutture del cambiamento a più lungo termine che sono al di là degli eventi, nonché del comprenderne le cause.³⁸

Più si è aggressivi verso il nemico che è là fuori, più ci si sta concentrando solo sugli eventi a breve termine. Facendo l'errore di non valutare le conseguenze di quegli eventi (cioè pensare al lungo tempo) e spingere così verso la quinta incapacità, cioè star dietro solo agli effetti perdendo di vista la causa e ritrovarsi così senza via di scampo.³⁹

La maggior parte delle persone e anche dei manager (pubblici e privati) è abituata a pensare che per ogni evento (vendite del mese scorso, profitti dell'ultimo trimestre, flessione dell'indice di borsa) vi sia una causa ovvia e talvolta a vedere la vita (personale o aziendale) come una serie di eventi.

Cercare spiegazioni in termini di relazioni causa effetto, anche quando vere, ci distrae da vedere le strutture di cambiamento a lungo termine (da cui derivano le vere minacce ed opportunità aziendali). Se ci concentriamo sugli eventi, il meglio che possiamo fare è di prevedere un avvenimento prima che questo si verifichi, ma non possiamo imparare a creare.

L'apprendimento creativo non può essere ottenuto se il modo di pensare dei manager è dominato dagli eventi a breve termine.

Esempio: Nelle organizzazioni le conversazioni sono dominate dalla preoccupazione per gli eventi: le vendite del mese scorso, i nuovi tagli del budget, i profitti dell'ultimo trimestre, chi è stato appena promosso o licenziato, il nuovo prodotto che il nostro concor-

³⁸ *Ibid.*, p. 24.

³⁹ DEL BUFALO. *Le Sette incapacità*..., p. 144.

rente ha appena annunciato. In più i mezzi di comunicazione rafforzano l'enfasi sugli eventi a breve termine, (dopo tutto, se qualcosa è più vecchio di due giorni non è più una notizia). L'ironia della situazione è che, oggi, le fondamentali minacce alla nostra sopravvivenza, tanto delle nostre organizzazioni quanto delle nostre società, non derivano da eventi improvvisi, ma da processi lenti e gradualmente che spesso passano inosservati, oscurati dalla miriade di eventi di effetti a cui noi poniamo attenzione, e che i mezzi pubblici ci propinano in continuazione.

Ad esempio, in un ospedale si rompe l'aria condizionata in un reparto di degenza, rifare l'intero impianto di condizionamento costa più o meno 25.000 euro. Perciò in momenti di *spending review* come questo la Direzione decide di trovare un'alternativa. Montare per 15.000 euro dei condizionatori a muro. Nel giro di 3-4 anni i condizionatori hanno bisogno di continua assistenza che incide sul costo di mantenimento dell'ospedale e quindi alla fine la soluzione di un problema a breve termine si è dimostrato inefficace nel lungo termine.

5. *La parabola della rana bollita*

È una storia antica. C'è una rana che nuota pigramente in un grosso contenitore d'acqua, sotto cui viene accesa una fiamma. L'acqua si scalda dolcemente, lentamente. L'acqua si scalda sempre più. Finché la rana s'intorpidisce, poi muore. Bollita. L'apparato interno della rana, che percepisce le minacce alla sopravvivenza, è orientato a reagire ai cambiamenti improvvisi nel suo ambiente e non a quelli lenti e gradualmente.

Questa semplice storia spinge a considerare anche i processi lenti e gradualmente, rallentando i ritmi veloci, perché a volte sono proprio i processi gradualmente le minacce peggiori. E soprattutto spinge a pensare al futuro, oltre quello che di solito si considera.⁴⁰

Il Mentore Bonocore dice spesso: "Io un'azione di oggi la proiet-

⁴⁰ ID. *Le 7 Incapacità...*, p. 144.

to nel futuro da qui a... cento anni e poi mi chiedo che risultati porterà”. Imparare a vedere processi lenti e gradualmente impone di rallentare il passo frenetico, prestare attenzione agli aspetti sottili e anche straordinari.⁴¹

Senge afferma che “Non eviteremo il destino della rana finché non impareremo a rallentare e vedere i processi gradualmente che spesso rappresentano le minacce maggiori”.

Ad esempio in un ospedale può accadere che un giorno, un medico, non compili bene una cartella clinica. Il giorno successivo per la fretta non compila correttamente un'altra cartella clinica. I suoi collaboratori iniziano a pensare che sia più importante “operare bene” piuttosto che riempire scartoffie. A fine anno la Regione contesta tutte le cartelle cliniche mal riempite dal primario generando una perdita economica per l'intero ospedale di centinaia di migliaia di euro. Quindi: il Primario “è” il Primario e si sente la Propria Posizione (*io sono la mia Posizione*), in quanto primario non compila direttamente le cartelle, la Regione contesta i rimborsi, il Primario non riceve i soldi per la propria unità operativa per “colpa” della Regione (Il nemico è là fuori), allora si addestra uno specializzando a compilare “bene” le cartelle (eccesso di concentrazione sugli eventi), dopo alcuni mesi lo specializzando va a studiare in un altro ospedale e si ricrea di nuovo il problema, quindi si istruisce un nuovo specializzando a fare la stessa cosa (illusione di apprendere dagli eventi) che dopo alcuni mesi andrà a studiare in un altro ospedale.

6. *L'illusione di apprendere dagli eventi (o dall'esperienza)*

Una volta che una persona, partendo da “io sono la mia posizione”, identifica il suo nemico (il nemico è là fuori), ne instaura una “guerra” (illusione di farsi carico), concentrandosi solo sugli effetti, perdendo così di vista le cause (eccesso di concentrazione sugli eventi a breve termine), ne resterà “bollito” (parabola della rana bollita) e passerà sicuramente, nel ripensare a tutto ciò, a formarsi una

41 SENGE. *La Quinta...*, p. 26.

credenza (illusione di apprendere dagli eventi) spesso limitante (perché formatasi sugli effetti) del tipo: La prossima volta non mi comporterò più così, tutti i capi sono degli sfruttatori.

Formandosi una credenza così limitante, questa persona sarà portata a non fare esperienza di ciò che gli è capitato, ma soltanto ad una illusione di ciò.⁴²

L'apprendimento più potente deriva dall'esperienza diretta, ma spesso non si sperimentano direttamente le conseguenze di molte decisioni importanti.⁴³

Abbiamo tutti un orizzonte di apprendimento un'ampiezza di visione nel tempo e nello spazio nell'ambito della quale valutiamo la nostra efficacia.

È qui il dilemma centrale dell'apprendimento che le organizzazioni devono affrontare: noi apprendiamo meglio dall'esperienza, ma non sperimentiamo mai direttamente le conseguenze di molte delle nostre decisioni più importanti.

Questa incapacità vuole spiegarci com'è facile apprendere da un'azione che si compie e dal conseguente risultato che se ne ottiene. Quando questo non avviene, e si è vittima di questa incapacità, è difficile riuscire a comprendere le conseguenze delle proprie azioni perché queste si verificano spesso nel lontano futuro o, comunque, distanti dal sistema in cui di solito si opera. Per questo non sperimentiamo spesso i risultati delle nostre azioni o decisioni, e così non si impara perché non riusciamo a collegare la causa all'effetto.⁴⁴

7. Il mito del manager

La scuola addestra gli studenti fin dalle scuole inferiori a non ammettere mai che non si conoscono le risposte. La maggior parte delle aziende rafforza quella lezione ricompensando le persone che eccellono nel propugnare le loro tesi e non nell'analizzare questioni complesse.⁴⁵

42 DEL BUFALO. *Le 7 Incapacità...*, p. 145.

43 SENGE. *La Quinta...*, p. 27.

44 DEL BUFALO. *Le 7 Incapacità...*, p. 145.

45 SENGE. *La Quinta...*, p. 28.

Accade troppo spesso, che nelle aziende i gruppi tendano a passare il loro tempo a battersi per il primato (un reparto che addossa le colpe ad un altro che non collabora, un'unità operativa che vuole far qualcosa di nuovo e la direzione sanitaria lo impedisce) e non a discutere costruttivamente su come risolvere i problemi, ognuno propugna la sua idea cercando di distruggere quelle degli altri. Sotto pressione la maggior parte dei gruppi di dirigenti si sgretola, ne deriva quella che Chris Argyris⁴⁶ definisce: "incompetenza qualificata" ovvero team composti da manager e persone incredibilmente abili a impedire a se stessi di imparare.

Spesso, la figura del Manager, passa per i sottoposti come la figura di un "Mito", colui che sa tutte le risposte, è sempre sicuro di sé, gira con belle donne, con bellissime automobili e con vestiti molto costosi.

Ma in realtà, molti di essi tendono a passare il loro tempo a battersi per il primato, evitando qualsiasi cosa che possa far fare loro una brutta figura davanti ai capi.

Anche se ci sentiamo incerti o ignoranti, impariamo a proteggerci dal fastidio di apparire incerti o ignoranti. Questo stesso processo blocca la comprensione di qualsiasi cosa che potrebbe minacciarci. Ecco il motivo per il quale bisogna continuamente formare il personale interno, anche in base agli archetipi sistemici perché quando ci si rivolge agli esterni, appaltatori, si rischia di risolvere un problema con un intervento esterno, da cui poi si diventa dipendenti.⁴⁷ Gli Archetipi sistemici, come le altre leggi, sono strumenti che abbiamo a disposizione per conoscere e apprendere le dinamiche di gruppo e farle funzionare al meglio.

Farne buon uso dipende dall'etica di chi le conosce e dall'obiettivo che ci si pone per il gruppo stesso. Il problema è che spesso, chi aiuta, lo fa di proposito in maniera solo speculativa, non gli interessa rendere autonome chi riceve l'aiuto, anzi il suo interesse è esattamente il contrario.

⁴⁶ ARGYRIS C, SCHON DA. *Organizational learning II: Theory, method, and practice. Reading*. MA: Addison-Wesley Longman; 1995.

⁴⁷ ZANELLO E. *Gli archetipi sistemici* in BONOCORE. *Io Mentore...*, p. 163.

Per uscire da questo archetipo sistemico, è importante, “insegnare alle persone a pescare, anziché dar loro i pesci”. Se un aiuto esterno è necessario, coloro che aiutano, devono essere in grado di aiutare le persone a crearsi le loro proprie capacità, in modo da essere autonomi nel futuro, e non dipendere da esse.

Come si può intuire da quanto detto finora tutte le incapacità, partono dalla prima: “Io sono la mia posizione”, e se non viene risolta questa, l’organizzazione potrà agire solo sugli effetti, e mai sulle cause.

Con il rischio di rincontrare lo stesso problema rimandato in precedenza, molto più grande di come lo era prima.

Per cui quando si parla di cultura di impresa, non è solo un concetto di affari, ma si tratta proprio di espandere questo concetto. È importante che all’interno di un’azienda si conosca come generare un cambiamento tramite “l’effetto leva” o la motivazione delle persone.

Altrimenti, si rischia di incorrere nella “resistenza al cambiamento” il tipico “ma chi ce lo fa fare? Abbiamo sempre fatto così!”. Il cambiamento non deve essere subito dalle persone. In qualche modo l’azienda o il decisore, se non direttamente con l’ausilio di un Mentore, nel momento in cui decide di attuare quel cambiamento dovrà trovare tutte quelle persone coinvolte al cambiamento già predisposte. Perché, non solo se lo aspettano, ma addirittura lo vogliono! In questo modo l’azienda avrà una marcia in più, e non dovrà assumere altro personale, perché il dipendente anziano dirà: “io non ce la faccio più!” oppure “ah, io no”, ma avrà dipendenti devoti che diranno: “Lo faccio io!”

Discussione

Alla Quinta Disciplina ricercata e studiata da Senge manca però un aspetto importante e fondamentale. Se da una parte essa è un ottimo strumento diagnostico dall’altra manca di tutte le strategie “efficaci” per risolvere i problemi individuati.

Sicuramente molte soluzioni possono arrivare dalla Programmazione Neuro Linguistica che permette di lavorare efficacemente sulla

motivazione, sui valori e le credenze delle persone, allineando gruppi a raggiungere obiettivi e visioni condivise.

Inoltre è manchevole di tutti gli aspetti dedicati all'etica. Ogni aspetto affrontato e scelta che si compie a valle dell'analisi della Quinta Disciplina deve essere condotta con un'etica professionale molto elevata. La direzione e chiunque si trovi a ricoprire un ruolo di leader di un gruppo dovrebbe impegnarsi e mettersi in gioco secondo un principio che Hans Jonas chiama di "responsabilità"⁴⁸ in cui si intrecciano in modo efficace tecnica, medicina ed etica.

Poiché generalmente c'è molta differenza tra un "modello" e la "pratica" è necessario accompagnare il lavoro della Direzione con una formazione nel campo dell'Etica.

La formazione globale, non solo tecnica ma anche etica, è necessaria per arrivare a compiere scelte manageriali in funzione del bene.

Infatti, al fine di poter determinare quel cambiamento nella sfera cognitiva che induca spontaneamente al rispetto rigoroso di comportamenti etici, specie quando entra in gioco la tutela dell'interesse pubblico e/o la creazione di beni collettivi, sarebbe doveroso intervenire in termini pratici diffondendo l'importanza del comportamento etico e cooperativo.

In modo particolare sono apprezzati alcuni comportamenti e abilità in quanti collaborano al fine ultimo dell'azienda (*Vision*) e che sottintende virtù importanti quali: capacità di giudizio, di comunicazione, di impatto, curiosità, innovazione, coraggio, passione, onestà, altruismo, lealtà e rettitudine.

L'istruzione è indubbiamente lo spazio di sperimentazione più adeguato per introdurre nella funzione obiettivo di un individuo razionale quei comportamenti considerati eticamente e moralmente desiderabili per una società che si ispiri a principi di democrazia, benessere economico e sociale, equità e giustizia sociale.⁴⁹ Ricostruire il rapporto fra etica ed azione pubblica, rappresenta un importante

48 JONAS H. *Tecnica, medicina ed etica. Prassi del principio responsabilità*. Torino: Einaudi; 1997.

49 MURRAU L., SCICCHITANO S. *È l'istruzione che decide circa i comportamenti desiderabili* (accesso del 12.10.2013, a: <http://www.eticaeconomia.it/e%E2%80%99-1%E2%80%99istruzione-che-decide-circa-i-comportamenti-desiderabili.html>).

passo per ristabilire quella percezione collettiva del governo pubblico, che corrisponda realisticamente ad un luogo in cui trovano sostanza e garanzia di applicazione i principi dell'equità e della giustizia sociale. Ciò può essere ad esempio realizzato attraverso l'applicazione concreta del principio della trasparenza, in ogni campo che coinvolga una scelta pubblica (dalla politica alla pubblica amministrazione).

Conclusioni

Concludendo, se da una parte le nozioni della Quinta Disciplina, nate dall'efficacia e dal pragmatismo economico americano sono una perla del mondo del business dall'altra, per una sua applicazione nel mondo della sanità è necessario affiancarla ad una formazione etica dei dirigenti per indurre un cambiamento cognitivo e comportamentale nell'ottica dell'etica delle scelte compiute in funzione del bene.

Parole chiave: management, leadership, Quinta Disciplina, pensiero sistemico, Organizzazioni che apprendono, aziendalizzazione, PNL, etica del Management.

Key words: management, leadership, Fifth Discipline, systems thinking, Learning Organization, Business management, NLP, ethics of Management.

RIASSUNTO

Cultura del presente, della fretta, unitamente al fatto che le aziende, comprese le aziende sanitarie, si sono trasformate da complicate in complesse rende difficile gestire le conseguenze impreviste e dare significato a una nuova situazione economico-organizzativa.

La Quinta Disciplina della Sloan School of Management del MIT è una strada percorsa da anni nel mondo del business ma inesplorata nel mondo della Sanità Italiana.

In questo articolo vogliamo esporre le basi teoriche del funzionamento della "Quinta Disciplina" con particolare attenzione a: "Le sette incapacità di

apprendere”, riservandoci l’opportunità di approfondire l’argomento de: “Le cinque leggi” e de: “I sei archetipi sistemici” in altre occasioni.

SUMMARY

The fifth discipline and the learning organizations in healthcare management.

Culture of “now”, of “hurry”, with the fact that companies, including healthcare organizations, turned from complicated to complex, makes it difficult to manage the unintended consequences and to give meaning to a new situation and economic organization.

The Fifth Discipline of the MIT Sloan School of Management is a road traveled for years in the business world but it is unexplored in the Italian Healthcare System.

In this article we explain the theoretical basis of the functioning of the “Fifth Discipline” with particular attention to: “The seven inability to learn”, reserving the opportunity to deepen the topic of: “The Five Laws” and the “Six systemic archetypes” in other papers.

L'Istituto di Bioetica della Facoltà di Medicina e chirurgia "A. Gemelli" dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma, in collaborazione con la **Fondazione "Ut Vitam Habeant"** hanno realizzato il **Progetto "Laboratorio di Biodiritto"**, un sito gratuito di raccolta, catalogazione e commento di documenti biogiuridici.

Accedi e registrati al sito: <http://www.laboratoriobiodiritto.eu>

I grandi mutamenti nell'ambito della biologia e della medicina hanno richiamato l'attenzione dei vari settori del diritto su determinati interventi relativi alla vita e alla corporeità umane (aborto chirurgico e chimico, fecondazione artificiale, diagnosi prenatale, eutanasia, accanimento terapeutico, trapianti di organi e tessuti, ecc.), come anche su determinati interventi sulla vita animale e vegetale. La necessità di rispondere sul piano pubblico – legislativo-parlamentare, normativo e giurisprudenziale – alle domande etiche imposte dalle possibilità biomediche e tecnologiche, oltre che dalle connesse trasformazioni sociali, è all'origine dell'ambito di studio in via di espansione che va sotto il nome di "biodiritto" o "biogiuridica", il cui nucleo è costituito dal rapporto tra bioetica e diritti umani.

Il progetto "Laboratorio di Biodiritto" rappresenta un locus dedicato all'attività di raccolta organica, sistematica e aggiornata delle principali fonti biogiuridiche, e di catalogazione corredata di note di commento esplicative, per supportare quanti tra studenti, ricercatori, professori, avvocati, operatori del diritto necessitano di un facile accesso a tali fonti documentative.

Il "Laboratorio di Biodiritto" è uno strumento di conoscenza e approfondimento per quanti hanno interesse ad avvicinarsi o desiderino addentrarsi nel complesso e affascinante mondo del rapporto tra diritto e bioetica che così tanto caratterizza il nostro tempo.

L'archivio del sito, organizzato per argomenti, consente, previa registrazione, di scaricare gratuitamente tutto il materiale. È data inoltre la possibilità di inserire dei commenti, che, pubblicati solo dopo l'autorizzazione dell'amministrazione del sito, dovranno avere una struttura estesa e un taglio scientifico. Al fine di arricchire i contenuti dell'archivio gli utenti hanno, pertanto, la possibilità di segnalare fonti documentative recenti o del passato o a realizzarne un commento esteso, scrivendo all'indirizzo e-mail: **laboratoriobiodiritto@gmail.com**