

**Complessità:
*dall'Epistemologia
alla Psicologia***

2008 © Tullio Tinti

Modelli organizzativi

Parte 5 di 5

Complessità sociale

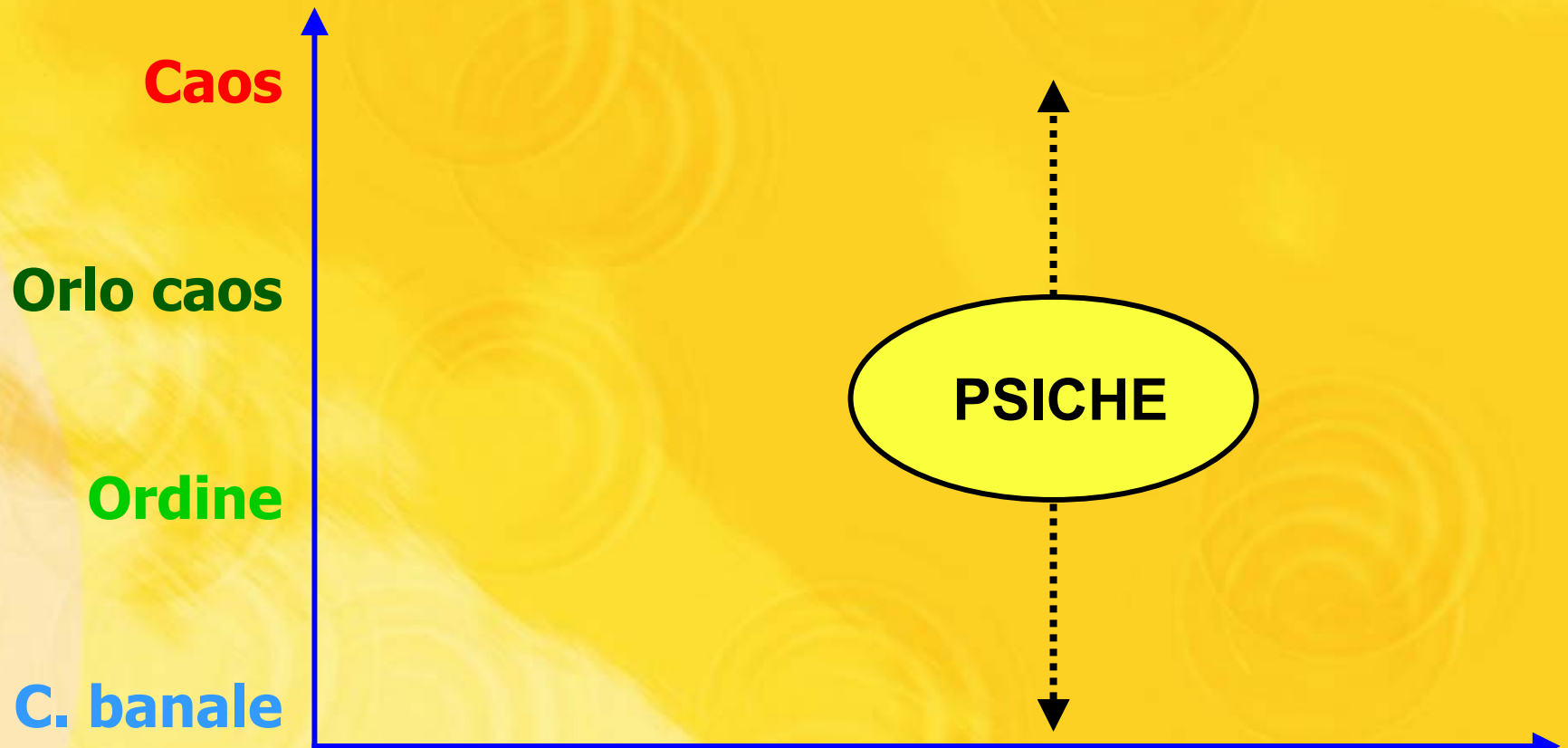
- Quanto visto finora può essere applicato sia ai *sistemi macrosociali* (nazioni), sia ai *sistemi microsociale* (gruppi primari, gruppi secondari)



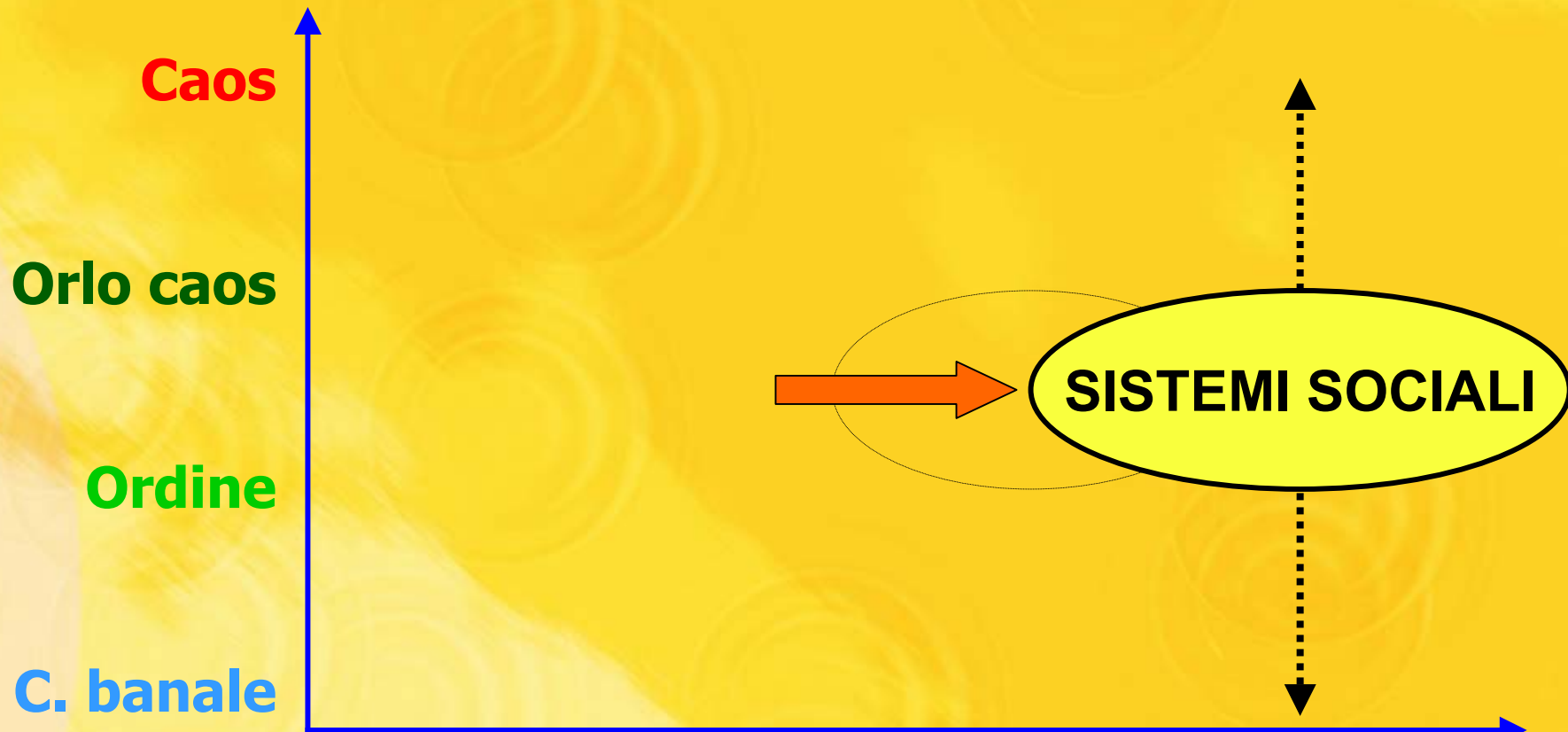
Complessità sociale

- Si tratta, com'è ovvio, di sistemi la cui *struttura è immensamente complessa* e il cui funzionamento, come al solito, può variare: *dal comportamento più ordinato al più disordinato*, passando per il margine del caos

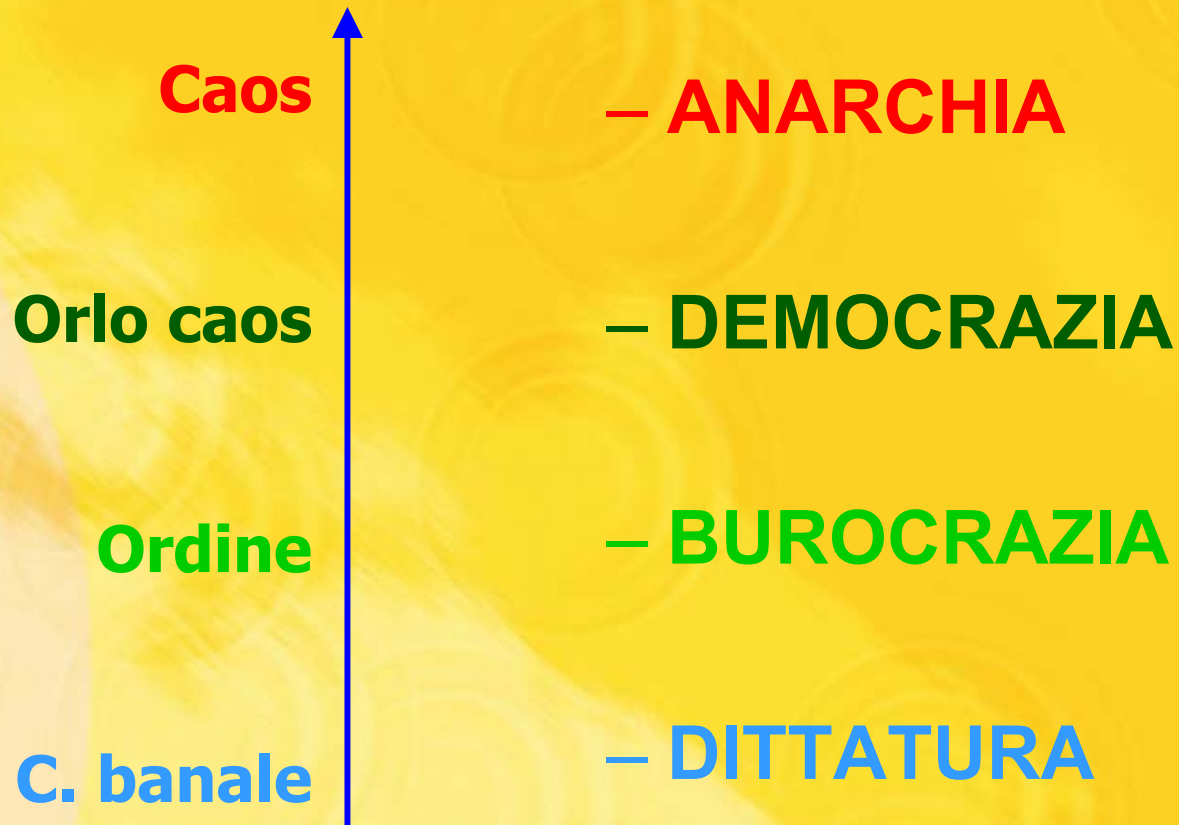
Complessità sociale















Complessità sociale



Sistemi macrosociali



	<i>Problemi semplici</i>	<i>Problemi complicati</i>	<i>Problemi complessi</i>
Anarchie			
Democrazie			
Burocrazie			
Dittature			

Sistemi microsociali

- Tra i sistemi microsociali, consideriamo quelli ad *elevata intensità cognitiva*, ad esempio le organizzazioni sociosanitarie



Sistemi microsociali

- Si definiscono ad *elevata intensità cognitiva* i sistemi caratterizzati da:
 - Interdipendenze mutevoli e/o non strutturate
 - Alta varietà di conoscenze specifiche, per lo più implicite
 - Necessità di trasferire risorse cognitive dall'individuo all'organizzazione e viceversa

Sistemi microsociali

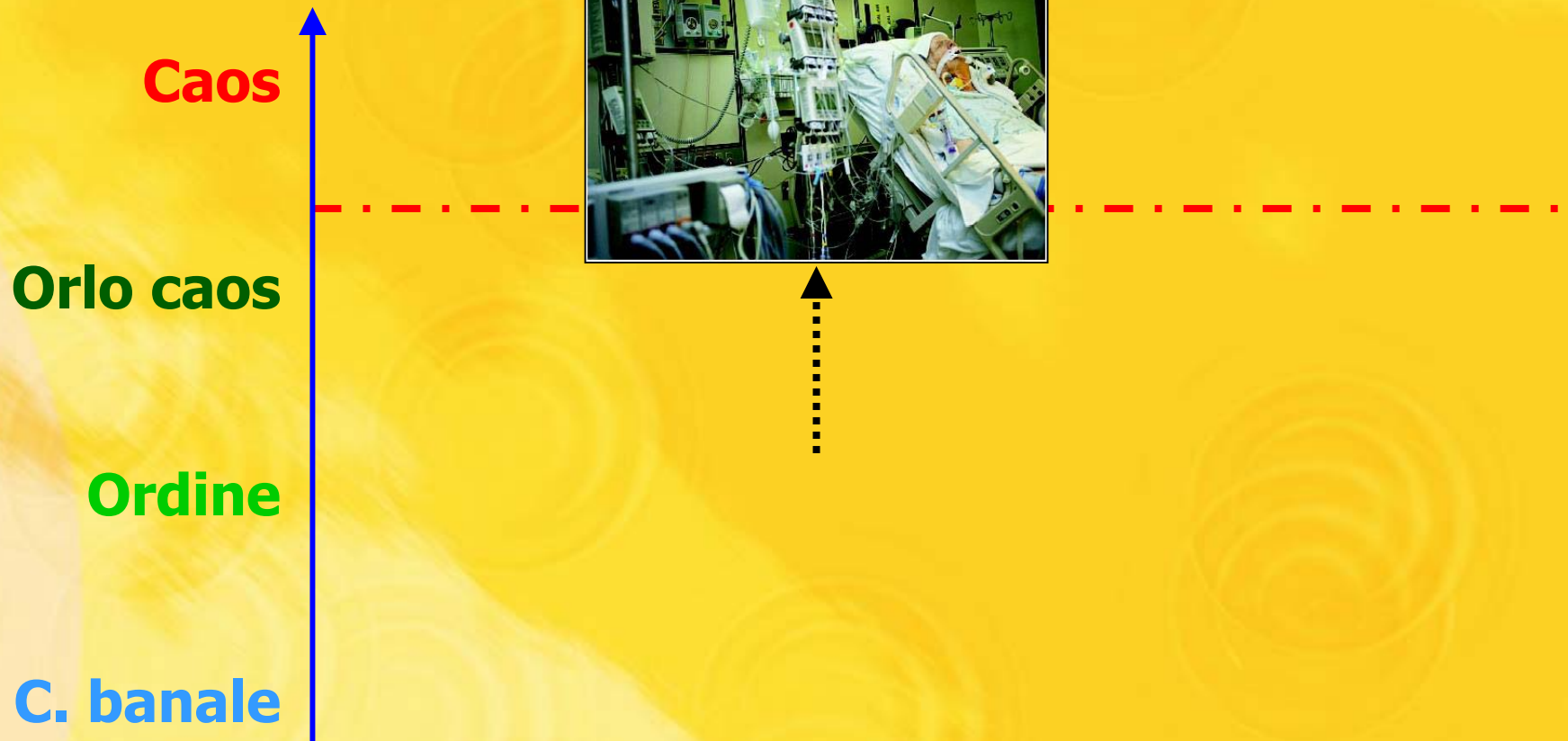
- Com'è noto, queste organizzazioni si trovano ad affrontare *problemi estremamente complessi*
- Ci sono *due rischi principali* per questi sistemi:
 - precipitare nel caos
 - cercare di trasformarsi in sistemi complicati

Sistemi microsociali

- Nel 2001, a Baltimora, **Peter Pronovost** riteneva che il reparto di Terapia Intensiva del *Johns Hopkins Hospital* fosse precipitato nel caos



Sistemi microsociali



Sistemi microsociali

- Pronovost introdusse una *checklist* per i medici che iniziava con:
(1) lavarsi le mani col sapone

Sistemi microsociali

- Pronovost introdusse una *checklist* per i medici che iniziava con:

(1) lavarsi le mani col sapone

- In un anno le infezioni diminuirono del 12%, almeno 8 vite furono salvate, l'ospedale risparmiò 2 milioni di dollari

Sistemi microsociali



Sistemi microsociali



Sistemi microsociali

- L'altro rischio per le organizzazioni ad elevata intensità cognitiva è tentare di aumentare indefinitamente il proprio ordine interno, per esempio:
 - Moltiplicando procedure, regolamenti
 - Irrigidendo i flussi di comunicazione e di decisione
 - Formalizzando i processi interni
 - ecc., ecc.

Sistemi microsociali

- Il sistema diventa così una «*lean organization*» in cui *tutto è ottimizzato e razionalizzato, senza ridondanze, senza conflitti, senza ambiguità*
- Ma le *lean organization* sono fragili, non adattive, incapaci di risposte innovative a eventuali problemi imprevisti

Sistemi microsociali



Sistemi microsociali

- I primi teorici della complessità ritenevano che, per un'organizzazione ad elevata intensità cognitiva, la condizione ideale fosse il margine del caos
- Le organizzazioni al margine del caos sono chiamate «*complex organization*»

Sistemi microsociali



Sistemi microsociali













- Negli anni '90 sono stati proposti vari modelli organizzativi alla ricerca della *complex organization* “ideale”:
 - ***Network organization***
 - ***Learning organization***
 - ***Redundant organization***
 - **Eterarchia**

Sistemi microsociali

- Si trattava di organizzazioni a rete, “*bazar-like*”, nelle quali vi erano ridondanze e processi decisionali distribuiti orizzontalmente (al limite, erano senza leader *come le colonie di formiche!*)
- L’*eterarchia*, in particolare, voleva essere un modello diametralmente opposto alla *gerarchia*

Sistemi microsociali

- Tuttavia, com'è ovvio, le organizzazioni si trovano ad affrontare *anche* problemi complicati, per i quali le *complex organization* non sono particolarmente adatte... (Legge di Cesare)

	<i>Problemi semplici</i>	<i>Problemi complicati</i>	<i>Problemi complessi</i>
<i>Dis-organizzazioni</i>			
<i>Complex organization</i>			
<i>Lean organization</i>			
<i>Leadership autoritarie</i>			

Sistemi microsociali

- Secondo la Psicologia della Complessità applicata alla Psicologia delle Organizzazioni, *l'ottimo ecologico per le organizzazioni è analogo all'ottimo ecologico per la psiche*, ovvero la razionalità ecologica

Razionalità ecologica

Meta-problema:	Affrontare nel modo migliore (tutti) i vari problemi presenti nell'ambiente		
Meta-soluzione:	<i>Razionalità ecologica</i>	Sistema 1 (ragionevolezza non razionale)	Risolve problemi complessi
		Sistema 2 (razionalità in senso stretto)	Risolve problemi complicati

Razionalità ecologica

Meta-problema:	Affrontare nel modo migliore (tutti) i vari problemi presenti nell'ambiente		
Meta-soluzione:	<i>Razionalità ecologica</i>	<i>Complex organization</i>	Risolve problemi complessi
		<i>Lean organization</i>	Risolve problemi complicati

Sistemi microsociali

- Oggi si ritiene che, per un'organizzazione ad elevata intensità cognitiva, la “razionalità ecologica” sia un mix tra *complex organization* e *lean organization*, ovvero:

una forma organizzativa mista con caratteristiche eterarchiche e gerarchiche

Sistemi microsociali

- **Gerarchia pura:**
 - Struttura gerarchica permanente
 - Decisioni centralizzate (leader)
 - Comunicazione top-down delle decisioni
 - Controllo dei processi di apprendimento
 - Ottimizzazione delle risorse

Sistemi microsociali

- **Eterarchia pura:**
 - Struttura a rete (*workteam* temporanei)
 - Decisioni distribuite tra i *team*
 - Conoscenza distribuita e autogestita
 - Processi di apprendimento improvvisati
 - Ridondanza di *asset*

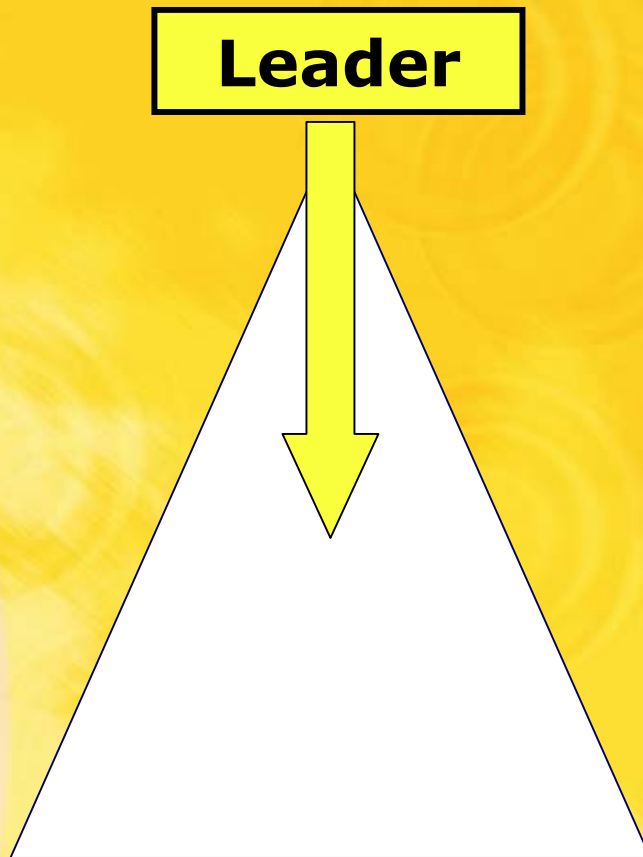
Sistemi microsociali

- **Mix gerarchia/eterarchia:**
 - Struttura a rete (*workteam* temporanei)
 - Decisioni distribuite tra i *team*
 - Gestione top-down delle conoscenze
 - Coordinamento dei processi di apprendimento
 - Ridondanza di *asset*

Sistemi microsociali

- Si noti che, *relativamente a processi decisionali e coordinamento dei fattori cognitivi*, è la forma mista eterarchia/gerarchia, e *non l'eterarchia pura*, ad essere davvero *opposta alla gerarchia pura!*

Gerarchia pura

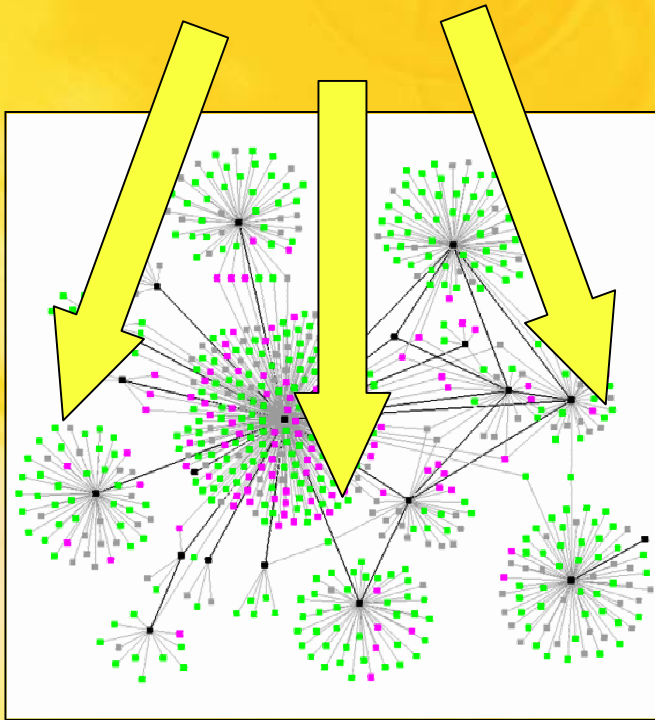


DECISIONI

CONOSCENZE

Mix eterarchia/gerarchia

Manager



***GESTIONE DELLE
CONOSCENZE***

DECISIONI

Riferimenti bibliografici

Bibliografie personalizzate (via mail):

tt@tulliotinti.net

Grazie per l'attenzione



www.tulliotinti.net