

# Indice

## Premessa

## Introduzione

### Capitolo 1 - I nodi della complessità ambientale e organizzativa

1. L'urto della complessità ambientale
2. Le caratteristiche della complessità organizzativa
3. I legami deboli tra struttura, comportamenti e *governance*
4. Il caso di un'organizzazione universitaria in cambiamento
5. La distanza decisione – azione e il problema del coinvolgimento
6. Le sfide gestionali: una sintesi
7. I luoghi prioritari dell'azione direttiva

### Capitolo 2 - La natura e i campi d'azione del lavoro manageriale

1. La natura della prassi manageriale
2. Le attitudini cognitive ed emozionali del dirigente
3. L'allineamento delle persone fra valori e motivazione
4. Il ciclo della responsabilizzazione
5. La creazione dei team di vertice
6. La gestione del conflitto
7. Le scelte strategiche e gestionali
8. Il presidio del conto economico

### Capitolo 3 - Alcuni strumenti direzionali per raggiungere gli obiettivi

1. La pianificazione strategica
2. Persone al centro: la bussola dello sviluppo organizzativo
  - 2.1. L'ascolto e il dialogo con il personale
  - 2.2. L'analisi del clima organizzativo
  - 2.3. L'*assessment* delle competenze
  - 2.4. Il sistema di misurazione delle prestazioni dei dirigenti
3. L'analisi organizzativa per l'efficienza e l'efficacia dei processi
4. Il controllo e la riduzione della spesa

## Considerazioni conclusive

## Allegato

## Riferimenti bibliografici

# Introduzione

*“Tutto questo può apparire ovvio.  
Ma sono in pochi a farci attenzione.”*  
(P. Drucker)

La gestione di un'organizzazione, soprattutto se “complessa”, richiede la messa in campo di numerose modalità relazionali e l'utilizzo flessibile di adeguati strumenti.

Il modo con il quale questi strumenti sono utilizzati è fortemente dipendente dall'idea di organizzazione sottesa, dai valori giocati e dai risultati che ci si prefigge di ottenere.

Fanno la differenza la specificità applicativa, il comportamento manageriale di chi dirige e l'integrazione fra gli strumenti impiegati.

Per questi motivi, il presente testo non vuole essere un vero e proprio manuale con soluzioni definitive, anche se ciascuno potrà trarne utili indicazioni per la propria attività, sia in ambito pubblico, sia privato.

È piuttosto il “raccolto manageriale” di una serie di esperienze concrete nella gestione della complessità organizzativa, fondate su pianificazione strategica, focalizzazione degli obiettivi, efficacia ed efficienza dei processi, sviluppo delle competenze, coinvolgimento e responsabilizzazione delle persone, qualità delle relazioni e misura dei risultati.

Per “raccolto manageriale” intendiamo un insieme di osservazioni, sistematizzazioni e approfondimenti sui temi che ci sono sembrati centrali nella gestione.

Questo testo ha quindi un'origine composita: nasce da situazioni applicative, discussioni e confronti bibliografici in materia di direzione generale, poi ordina e sviluppa i concetti di maggiore interesse pratico e propone alcuni collaudati strumenti a supporto dell'azione direzionale.

Il **primo capitolo**, di carattere introduttivo, contiene i tratti distintivi del contesto ambientale e organizzativo definito come “complesso”, nel senso della numerosità e della diversità delle variabili gestionali e delle loro instabili relazioni. Viene poi messo a fuoco l'ambito di azione di chi dirige, condensando tali variabili in categorie di facile lettura e, ci auguriamo, di utilità pratica. Lo scopo del capitolo è fotografare e ben comprendere la complessità e le sue ricadute gestionali.

Il **secondo capitolo**, ha una impostazione quasi manualistica e tratta del lavoro manageriale, delle sue caratteristiche e delle principali idee e buone pratiche che un dirigente, soprattutto un dirigente apicale, dovrebbe applicare con consapevolezza e sistematicità per guidare un'organizzazione verso gli obiettivi, portando con sé le persone.

Il **terzo capitolo** contiene la rassegna di alcuni strumenti di direzione e sviluppo organizzativo. Non sono strumenti perfetti, né sono i migliori, né sono gli unici; sono quelli che toccano alcuni ambiti fondamentali dell'azione direttiva e che se ben applicati possono dare risultato. In particolare sono strumenti che hanno dimostrato la loro concreta validità nella recente esperienza manageriale in Alma Mater, caso emblematico di organizzazione complessa, per lo più in radicale trasformazione (riforma Gelmini).

Il taglio del lavoro è orientato alla sintesi pragmatica e per questo non ha la pretesa di innovare la teoria, né di richiamarla in modo organico, se non nei tratti essenziali e più conosciuti.

È semplicemente un'esperienza di management che si è cercato di razionalizzare per offrire un contributo a chi è attratto, per diverse ragioni, da questo "mestiere".

Ci auguriamo che questo elaborato possa essere un valido strumento di analisi e intervento per tutti coloro che sono chiamati a indirizzare, coordinare e valutare un'organizzazione, con particolare riguardo a quelle "complesse" o, più in generale, in quelle di difficile gestione, causa la mutevole quali-quantità delle risorse in gioco e dei risultati da ottenere.