

## **AGILITÀ ORGANIZZATIVA E AZIENDE SANITARIE**

**Paola Olimpia Achard**  
*LUISS Guido Carli, Roma*

**Valentina Castello**  
*LUISS Guido Carli, Roma*

\* \* \*

---

### **1. Premessa**

La necessità di promuovere gradi crescenti di flessibilità organizzativa in risposta all'elevata turbolenza ambientale sperimentata in molti settori viene evidenziata oggi da gran parte della letteratura manageriale; altra parte della letteratura afferma, invece, che la problematica principale posta alle Organizzazioni non sia semplicemente la promozione di forme di flessibilità organizzativa quanto, piuttosto, la sua combinazione con gradi crescenti di efficienza nella *performance*. Lo sfruttamento delle risorse esistenti e la ricerca di nuove opportunità sono, infatti, entrambe essenziali per le Organizzazioni, richiedono investimenti e competono su risorse scarse.

Il presente lavoro si propone di analizzare le relazioni dinamiche tra flessibilità ed efficienza impiegando una prospettiva di tipo emergente, che incorpora diversi filoni che condividono un'impostazione non conflittuale di flessibilità ed efficienza. In particolare, la prospettiva dell'*agilità organizzativa* (Dyer e Shafer, 1998) sottolinea la necessità per l'azienda di combinare caos e ordine organizzativi, ottimizzando al tempo stesso efficienza e flessibilità.

Il presente lavoro, inoltre, vuole indagare i confini di applicabilità della prospettiva dell'*agilità organizzativa* nelle aziende del SSN e di evidenziarne le principali implicazioni di

ordine strategico, organizzativo ed operativo. Le aziende del SSN sperimentano oggi la necessità di gestire rilevanti sollecitazioni istituzionali, economiche e di mercato che, combinate con le pressioni interne, canalizzano forze, teoricamente contrastanti, orientate al conseguimento di gradi crescenti di efficienza e di flessibilità. Ciò offre interessanti spunti di osservazione e verifica delle argomentazioni teoriche condotte

Si evidenzieranno, quindi, strutture, processi e valori coerenti alle assunzioni dell'agilità organizzativa per le aziende sanitarie e si discuteranno le capacità di interpretazione e risposta alle sollecitazioni ambientali e di sviluppo di facilitatori organizzativi che rendono l'azienda capace di ricercare congiuntamente flessibilità ed efficienza.

Verranno, infine, discusse conclusioni e tematiche emergenti e/o aperte di ricerca; due sembrano essere di particolare interesse: la ricerca di evidenze empiriche sul rapporto efficienza e flessibilità nelle aziende sanitarie e l'estensione di tale lavoro sul piano interorganizzativo.

## **2. Flessibilità ed efficienza: quale relazione?**

Tenuto conto degli elevati e differenziati gradi di incertezza che oggi le aziende sperimentano in molti settori, esse sono spesso esortate ad assumere un orientamento strategico ed organizzativo teso alla flessibilità ed all'innovazione. La scarsità di risorse fisiche, umane e cognitive le spinge, al tempo stesso, alla ricerca di più elevati livelli di efficienza, sollecitando l'adozione di un orientamento strategico teso allo sfruttamento del sistema di risorse esistente, piuttosto che sulla ricerca e sfruttamento di nuove risorse e/o opportunità (March, 1991; Sanchez, 1994; Sanchez e Heene, 1997). Entrambi gli orientamenti sono essenziali per le Organizzazioni, richiedono investimenti e competono su risorse scarse (March, 1991). Queste le principali basi della *tensione* tra efficienza e flessibilità, definita da Thompson (1967) un *paradosso amministrativo*.

## **3. Efficienza e flessibilità**

Flessibilità ed efficienza sono due costrutti concettuali molto ampi che possono essere analizzati a diversi livelli e secondo prospettive differenziate. L'efficienza è definibile, a grandi linee, come

rapporto tra risultati ottenuti ed impiego di risorse; la flessibilità, invece, esprime il grado in cui le azioni future sono rese meno costose dalle azioni presenti (Meilich, 1997). Il concetto di flessibilità è, inoltre, secondo i più, strettamente legato a quello di incertezza; essa esprime la *modalità* attraverso la quale le aziende alleviano gli effetti negativi di incertezza e complessità (Meilich, 1997).

I numerosi contributi dalla principale letteratura in merito non forniscono una definizione univoca di flessibilità ed efficienza; l'unica area di accordo è sulla loro definizione concettuale è la loro multidimensionalità. È accettato dai più che flessibilità ed efficienza sono concetti multidimensionali, intrinsecamente positivi e relativi (Meilich, 1997).

Flessibilità ed efficienza sono, inoltre, dimensioni della *performance* di un'impresa che richiamano orientamenti strategici, assetti organizzativi e architetture operative diversi. Seguendo tale logica, la Tavola 1 evidenzia alcune delle principali differenze tra i concetti di flessibilità ed efficienza ai diversi livelli e consente di analizzare il *paradosso amministrativo* nelle sue implicazioni organizzative e gestionali, oltre che strategiche. La soluzione, infatti, del *dilemma* di conseguire gradi crescenti sia di flessibilità sia di efficienza passa attraverso l'analisi e la verifica della compatibilità delle architetture strategiche ed organizzative.

Tavola 1. Livelli di analisi di flessibilità ed efficienza

<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<b>Controllo</b>	<b>Learning</b>
<b>FOCUS ORGANIZZATIVO</b>	Standardizzazione Specializzazione Autorità gerarchica	Self Managed Work Teams Team interfunzionali Partecipazione
<b>PERFORMANCE E DIMENSIONI OPERATIVE</b>	<b><i>Efficienza</i></b> Routinizzazione Minore varianza della performance Benefici di breve termine	<b><i>Flessibilità</i></b> Maggiore varianza della performance Benefici di lungo termine

La flessibilità rimanda ad orientamenti strategici finalizzati all'apprendimento (dinamico e generativo) ed a sistemi organizzativi proattivi rispetto alle sollecitazioni ambientali. L'orientamento strategico all'apprendimento enfatizza l'importanza di esplorare conoscenza nuova e potenziale (March, 1991; Zahra, 1999); le *organizzazioni che apprendono* interpretano il cambiamento come un'opportunità di sviluppo ed evoluzione. Le organizzazioni *flessibili* si basano principalmente su strutture organizzative e politiche aziendali scarsamente formalizzate, che promuovono l'innovazione ed enfatizzano partecipazione, fluidità tra livelli, tolleranza delle sub culture e *team management* (Senge, 1990; Senge, 1990b; Pedler, Burgoyne e Boydell, 1991; Marsick e Watkins, 1993; Dixon, 1994). La sopravvivenza di un'azienda ed il vantaggio competitivo dipendono, al tempo stesso, dalla sua capacità di sfruttamento e di capitalizzazione delle innovazioni implementate. Tale problematica, associata alla scarsità delle risorse, richiede un (più) forte orientamento interno al controllo, finalizzato alla ricerca di maggiore efficienza.

L'orientamento al controllo stabilisce meccanismi che enfatizzano la semplificazione e la routinizzazione del lavoro, le regole e le procedure operative standard, nonché il coordinamento ed il controllo di tipo gerarchico in modo da ridurre la variabilità (o varianza) nel *task* e nella *performance*. La definizione di architetture e processi formalizzati e strutturati e di rigidi sistemi di controllo e coordinamento ottimizzano l'uso delle risorse disponibili e promuovono l'acquisizione di gradi crescenti di efficienza ma impediscono all'azienda di rispondere in modo rapido ed efficace a mutate sollecitazioni ambientali (Scott, 1992; March, 1991; Dyer e Shafer, 1998). Flessibilità ed efficienza implicano *investimenti* diversi per il loro conseguimento. Le basi del *trade-off* tra efficienza e flessibilità possono ritrovarsi, quindi, nella limitazione delle risorse fisiche e cognitive disponibili all'azienda, rispetto alle quali esse competono (March, 1991; Meilich, 1997; Walston, Castello, 1999). Flessibilità ed efficienza sono, tuttavia, fondamentali e necessarie per la sopravvivenza ed il vantaggio competitivo sostenibile dell'azienda (March, 1991).

#### 4. Prospettive teoriche sul rapporto tra fit&flexibility

Le principali prospettive che affrontano la relazione possibile tra efficienza e flessibilità, con quanto ne consegue in termini di *performance* e di implicazioni strategiche ed organizzative: classica (dell'incompatibilità); contingente (del bilanciamento/convergenza); emergente (dell'indipendenza e compatibilità). La loro distinzione si basa prevalentemente nella diversità dei meccanismi di relazione organizzazione-ambiente ipotizzati e delle inerenti logiche strategiche ed organizzative.

La **prospettiva tradizionale** evidenzia la scelta inevitabile tra apprendimento e controllo, concettualizzati come dimensioni *competitive* dell'orientamento strategico di un'Organizzazione; se l'azienda tenta di essere sia efficiente sia flessibile fallirà in quanto si ritroverà *a metà del guadagno*, senza creare alcune basi per il vantaggio competitivo (Porter, 1985; Meilich, 1997). In tale prospettiva, le aziende *risolvono* il paradosso scegliendo UN orientamento strategico in funzione della mutevolezza e della complessità ambientale (Burns e Stalker, 1961; Thompson, 1967; Hannah e Freeman, 1977; Porter, 1980) e delle preferenze del *decision maker* (Meilich, 1997). Gran parte della letteratura odierna e dei *popular press* spingono le aziende verso l'assunzione di un forte orientamento all'apprendimento come determinante chiave del vantaggio competitivo (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne e Boydell, 1991; Marsick e Watkins, 1993; Dixon, 1994; Zahra, 1999; Lei, Slocum e Pitts, 1999).

In molti settori, tuttavia, le aziende si trovano a gestire sollecitazioni ambientali differenziate, che spingono al conseguimento di gradi crescenti sia di flessibilità sia di efficienza. L'associazione, in particolare, di dinamismo ambientale e scarsità di risorse disponibili sposta il *problema strategico* delle Organizzazioni dalla *scelta* tra flessibilità ed efficienza, alla ricerca di aree di possibile convergenza.

La prospettiva del **bilanciamento o convergenza** interpreta flessibilità ed efficienza come estremi del *continuum* di orientamenti strategici ed organizzativi di un'azienda. Secondo la prospettiva contingente le aziende devono assumere orientamenti strategici dinamicamente bilanciati tra flessibilità ed efficienza, al fine di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile

(Thompson, 1967; March, 1991; Sanchez, 1997; Walston e Castello, 1999).

La prospettiva contingente incorpora filoni molto diversi che condividono, tuttavia, la soluzione del *paradosso amministrativo* attraverso il bilanciamento delle due dimensioni ed il rapporto di mediazione basato sulla variabile ambientale (Scott, 1992; Walston e Castello, 1999). La traduzione o modalità organizzativa del *bilanciamento contingente* degli orientamenti è tuttavia diversa, in quanto sottende punti di vista e livelli di analisi differenziati.

Un primo punto di vista è la combinazione di efficienza e flessibilità allo stesso livello organizzativo attraverso, ad esempio, la convergenza di routine e non routine *task* (March e Simon, 1958; Nelson e Winter, 1982; Meilich, 1997) o la differenziazione delle sub-unità che smussano la tensione tra efficienza e flessibilità, cui fanno seguito forme di integrazione organizzativa che assicurino stabilità, controllo e coordinamento (Lawrence e Lorsh 1967; Fontana, 1997; Meilich, 1997).

Un secondo approccio prende in considerazione il bilanciamento di efficienza e flessibilità tra i livelli organizzativi. Thompson (1967) risolve il paradosso amministrativo attraverso la distinzione tra livello operativo (efficienza) e quello strategico (flessibilità) (Thompson, 1967; Meilich 1997). In Sanchez (1999) il bilanciamento tra efficienza e flessibilità è ricercata in modo trasversale alla struttura organizzativa; tutti i livelli organizzativi esprimono un mix di flessibilità ed efficienza, interagiscono e si caratterizzano da gradi diversi dei due orientamenti<sup>1</sup>.

March (1991) analizza il *dilemma* organizzativo tra *exploitation* (sfruttamento-controllo) ed *exploration* (ricerca di nuove opportunità-flessibilità). Alla base del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile vi sono entrambi; il loro dinamico bilanciamento può essere realizzato attraverso processi di apprendimento individuali ed organizzativi.

Sia nella prospettiva *classica* sia in quella *contingente* si assume un rapporto di mutua esclusività concettuale ed operativa tra efficienza e flessibilità, considerati ora dimensioni incompatibili ora estremi di un *continuum* di orientamenti strategici. La prospettiva **emergente**, invece, ribalta completamente il piano di analisi della *tensione* tra flessibilità ed efficienza; esse sono riconcettualizzate come dimensioni distinte e compatibili dell'architettura strategica ed organiz-

zativa<sup>ii</sup>. I diversi filoni afferenti il paradigma emergente -dalle indicazioni della letteratura inerente la *learning organization* (Senge, 1990; Zahra, 1999) al filone della *dynamic capability* (Teece, Pisano e Shuen, 1997), alla *resource based view of the firm* (Barney, 1991, 1995), fino all'Organizzazione energetica (Meilich, 1997) o agile (Dyer, Shafer, 1998) condividono l'ipotesi di base che non esiste un *trade-off* tra efficienza e flessibilità (Dyer e Shafer 1998; Wright e Snell 1998; Meilich 1997). L'approccio emergente condivide con la prospettiva contingente la competizione su scarse risorse tra gli investimenti per realizzare efficienza e flessibilità; ciò, tuttavia, non conduce ad un bilanciamento dinamico quanto piuttosto a delineare architetture strategiche ed organizzative orientate a conseguire efficienza e flessibilità, simultaneamente ed in modo *indipendente*.

Il filone emergente riprende ed arricchisce i contributi dell'approccio della *learning organization*, specialmente della *seconda generazione*, che implica proattività, strutture semplici e autorganizzazione e la integra con le indicazioni della teoria sulla *dynamic organization*, sulla *quantum organization* (Youngblood, 1997) e sugli studi sul caos organizzativo (Stacey, 1996).

La prospettiva dell'organizzazione *caordica* (Dyer e Shafer, 1998), in particolare, sottolinea la necessità per l'Organizzazione di combinare caos e ordine, ottimizzando in questo modo efficienza e flessibilità. Tale filone introduce il concetto di *agilità organizzativa*, ossia della capacità di assunzione simultanea di focus sull'innovazione e sul controllo (Dyer e Shafer, 1998).

È importante evidenziare che ciò che distingue l'impostazione concettuale e la *soluzione* al *dilemma* tra prospettiva contingente e quella emergente è, tra l'altro, la concettualizzazione dell'incertezza ambientale. La prospettiva contingente ipotizza che le Organizzazioni sperimentano lunghi periodi di stabilità (e/o prevedibilità) interrotti discretamente da *shock* (Tushman, Romanelli, 1985, 1994; Lant e Mezias, 1992; Handy, 1989). Conseguentemente, maggiore enfasi è posta sull'abilità dell'Organizzazione di assumere orientamenti strategici bilanciati e contingenti. Nel filone emergente sia l'ambiente interno che esterno sono concettualizzati in termini di *dinamicità* e *fluidità* (Dyer e Shafer 1998)<sup>iii</sup>; di conseguenza l'agilità organizzativa rappresenta la capacità di essere infinitamente adattabile, pur senza cambiare (Dyer e Shafer 1998).

## 5. Agilità organizzativa e aziende sanitarie

Le aziende sanitarie sperimentano continuamente la necessità di gestire sollecitazioni istituzionali, economiche e di mercato che canalizzano forze, teoricamente contrastanti, tese al raggiungimento di migliori livelli, da una parte, di efficienza -intesa non quale obiettivo per sé, ma quale strumento di un razionale sfruttamento delle risorse (Achard, 1999)- e, dall'altra, di flessibilità (qualità, personalizzazione e differenziazione). Le richieste di flessibilità ed efficienza e l'incertezza derivano principalmente dai cambiamenti competitivi, istituzionali, economici e sociali, incluse le dimensioni demografiche e tecnologiche.

I meccanismi di competizione *amministrata* hanno sollecitato le aziende a prestare maggiore attenzione alla razionalizzazione nell'uso delle risorse, pur garantendo elevati gradi di qualità ed efficacia delle prestazioni. Il sistema di finanziamento tariffario, la scarsità delle risorse indotta dall'elevata competizione e dalle politiche governative spingono le Organizzazioni verso una più forte attenzione al controllo dei costi ed all'efficiente uso delle proprie risorse. D'altra parte il sistema di accreditamento associato al principio di libera scelta dell'utente, nonché la natura stessa dei servizi erogati creano ambienti mutevoli che richiedono innovazioni, flessibilità, qualità e personalizzazione dei servizi all'utente.

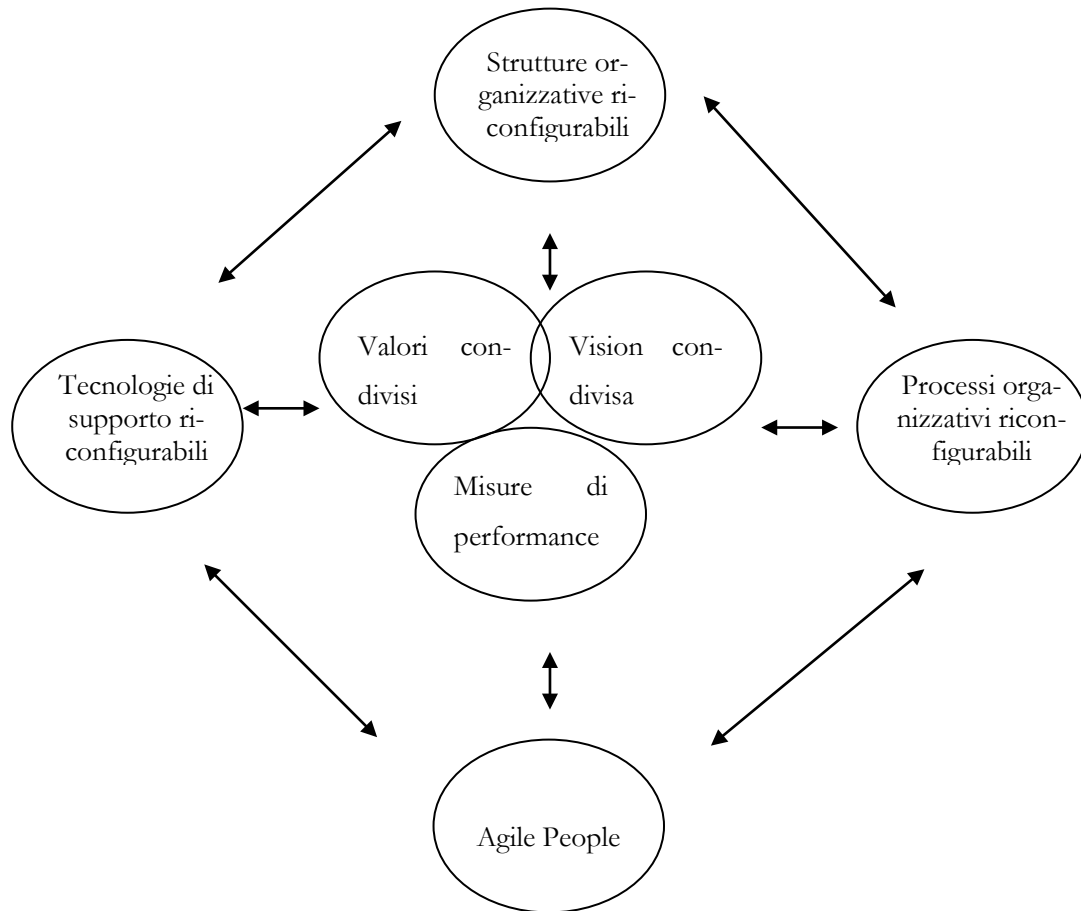
Le aziende sanitarie si trovano a dover gestire differenziate e complesse sollecitazioni ambientali, che richiedono orientamenti strategici ed assetti organizzativi orientati a promuovere contemporaneamente flessibilità ed efficienza. Per tali aziende risulta, quindi, di particolare interesse esplorare i confini di possibile applicazione del paradigma dell'agilità organizzativa ed esaminare le caratteristiche specifiche che essa assume come *soluzione del paradosso amministrativo* (Thompson, 1967).

Le Organizzazioni agili si costruiscono attraverso la combinazione di due sistemi di elementi che consentono la massimizzazione congiunta di efficienza e flessibilità: l'*outer ring* e l'*inner core*. Al centro del sistema (un giroscopio, nella metafora presentata dagli Autori) vi è un *inner core* relativamente stabile, costituito da cultura, valori, *vision*, misure ed obiettivi di *performance* condivisi. L'*inner core* rappresenta il nucleo organizzativo, che garantisce continuità, uniformità e



stabilità al sistema organizzativo. Attorno ad esso si sviluppa l'*outer ring*, costantemente in movimento, costituito da *agile people* e da infrastrutture tecnologiche, organizzative e di processo riconfigurabili (Dyer e Shafer, 1998). La Tavola 2 evidenzia le componenti principali dell'Organizzazione agile.

Tavola 2. L'agilità organizzativa



Fonte: Dyer e Shafer (1998).

Alla base del modello dell'agilità organizzativa vi è la ricerca simultanea di efficienza e flessibilità che avviene attraverso la combinazione di elementi organizzativi volti a promuovere elasticità e personalizzazione dell'azione organizzativa con altri volti a garantire controllo, effi-

cienza e uniformità. Le due famiglie di elementi convivono delineando un sistema dinamicamente teso al conseguimento simultaneo di efficienza e flessibilità. Il concetto di *alignment* si arricchisce nella prospettiva dell'agilità organizzativa, secondo due profili. Da un lato, le infrastrutture organizzative non devono essere solo allineate ma *continuamente riallineate*; dall'altro, allineamento significa anche riconfigurabilità. In tale prospettiva, l'allineamento tra componenti del sistema si traduce nella necessità che tutte le componenti siano *egualmente riconfigurabili* (Dyer e Shafer, 1998). L'*inner core* gioca un duplice ruolo: da una parte, fornisce stabilità, ordine ed efficienza ed evita così la deriva del sistema al caos; dall'altra, conferisce al sistema l'energia (le risorse) che gli consentono di cambiare costantemente. L'*outer ring* invece rappresenta le modalità sottostanti la capacità di essere flessibili e costantemente adattabili (Dyer e Shafer, 1998); si compone -ai fini dell'analisi per le aziende sanitarie- di due elementi: infrastrutture organizzative riconfigurabili e *agile people*.

L'agilità organizzativa non significa l'assenza di strutture o di principi di organizzazione del lavoro; implica, piuttosto, la necessità che le Organizzazioni si basino su progettazioni flessibili ed interfunzionali<sup>iv</sup>. L'agilità implica Organizzazioni snelle, piatte, decentrate; sono coerenti con tale prospettiva le strutture modulari (Sanchez 1997; Thomke e Reinertsen 1998); l'Organizzazione virtuale; lo spostamento dai meccanismi gerarchici al lavoro collaborativo e di *team*; l'evoluzione nelle logiche gestionali dalla catena di comando al *peer network*. Le esigenze di interfunzionalità e riconfigurabilità si possono tradurre nelle aziende sanitarie nella formazione -e riconfigurazione- di *team* temporanei, anche interfunzionali; nella maggiore promozione del lavoro per progetti e nella definizione di strutture organizzative dipartimentali (Ricciarelli, 1998; Achard, 1999; Fontana e Lorenzoni, 2000).

L'agilità organizzativa richiede, inoltre, che l'Organizzazione sia *costruita* attorno ai processi per acquisire simultaneamente maggiore flessibilità -personalizzazione dei servizi- ed efficienza -nella razionalizzazione organizzativa e nell'eliminazione delle ridondanze. Da alcuni anni si discute tra operatori e studiosi di organizzazione sanitaria l'opportunità che le aziende sanitarie siano *patient centered*, anche mediante l'implementazione di iniziative di *re-engineering* dei pro-

cessi, la diffusione delle logiche e dei meccanismi del TQM e la dipartimentalizzazione dei servizi (Achard, 1999; Walston e Kimberly, 1997; Walston, Burns e Kimberly, 2000; Compagno, 1999).

La riconfigurabilità delle infrastrutture organizzative e l'approccio per processi hanno come naturale conseguenza nuove logiche e meccanismi di organizzazione del lavoro. Dyer e Shafer (1998) introducono il concetto di *fluid assignment*, che rimandano a nuove logiche di *job design*, maggiormente focalizzate sulle attività e sulle responsabilità piuttosto che sulla definizione di compiti strutturati, predefiniti e specializzati<sup>v</sup>. A tal proposito, basti pensare come negli ultimi anni all'evoluzione delle strutture e delle logiche gestionali nelle aziende sanitarie si siano registrati fenomeni quali, ad esempio, l'abbandono dei mansionari per la professione infermieristica; il passaggio da una logica per atti ad una per obiettivi; la definizione di linee guida organizzative oltre che cliniche; la maggiore mobilità interna (specie per la professione infermieristica) supportata da *cross trained team*.

L'evoluzione di strutture, processi ed organizzazione del lavoro fa emergere, tra l'altro, per le aziende sanitarie l'esigenza di sviluppare e valorizzare a tutti i livelli organizzativi un'evoluzione della professionalità tesa a conferire una maggiore importanza alle capacità orizzontali e relazionali, di *problem solving* e di apprendimento (Fontana, 1991; Dyer e Shafer, 1998; Achard, 1999). Organizzazione dipartimentale, lavoro in team, esperienze di BPR per essere, tuttavia, strumento di recupero e promozione sia di efficienza (razionalizzazione organizzativa e gestionale) sia di flessibilità (personalizzazione) devono accompagnarsi ad un forte coinvolgimento e responsabilizzazione delle persone. Emerge, a tal proposito, la centralità delle risorse umane nella realizzazione dell'agilità organizzativa; le *agile people* rappresentano, quindi, il secondo elemento dell'*outer ring*. La considerazione delle *persone agili* rimanda alla suddetta evoluzione del concetto di professionalità ed alla diffusione di valori orientati ai risultati, all'appartenenza, all'apprendimento ed alla flessibilità.

Al fine di conseguire l'agilità organizzativa alla fluidità dell'Organizzazione deve, infatti, associarsi l'equifinalità. Emerge, quindi, il ruolo centrale che le risorse umane che assumono nelle

Organizzazioni agili non solo come elemento dell'*outer ring* ma anche dell'*inner core*. Le persone, nei loro orientamenti professionali e culturali sono, quindi, promotrici sia di controllo, efficienza ed uniformità, sia di innovazione, apprendimento e personalizzazione.

Il modello dell'agilità organizzativa proposto da Dyer e Shafer (1998) pone al centro delle Organizzazioni agili un *inner core* che conferisce al sistema direzione ed ordine; esso si traduce sostanzialmente nella condivisione di valori, *vision*, criteri ed obiettivi di *performance*. Ciò assume una forte valenza di controllo organizzativo (Achard, 1997), particolarmente rilevante per garantire la *coerenza* e *l'equifinalità* dei comportamenti organizzativi nelle aziende sanitarie, strutture a legame debole ed ad alta intensità di professionalità. Tali elementi possono promuovere l'agilità organizzativa solo nella misura in cui valori e obiettivi sono condivisi ed internalizzati pervasivamente (Fontana, 1997; Achard, 1997).

Alla condivisione di valori ed obiettivi Dyer e Shafer (1998) aggiungono, quale elemento di promozione di controllo, stabilità ed uniformità, la definizione dei criteri di *performance* organizzativa; gli Autori affermano che la definizione di *pochi* criteri di misurazione della *performance* condivisi da tutti fornisce la (chiarezza della) direzione, il *focus* rispetto al quale orientare l'azione organizzativa; in tal senso, la definizione degli obiettivi e dei criteri di *performance* assume una forte valenza di controllo organizzativo. L'*inner core*, come condivisione di valori e obiettivi se anche elemento di uniformità (nel *controllo ex ante* dei comportamenti) può conferire al tempo stesso flessibilità (o fluidità) all'azione organizzativa nella misura in cui essi *contengono* la necessità di essere flessibili; la capacità di cambiamento oltre a costituire un valore della cultura aziendale potrebbe, inoltre, rappresentare essa stessa un criterio di misurazione della *performance* dell'Organizzazione.

L'analisi dell'*inner* e dell'*outer ring* delle Organizzazioni agili fa emergere come elemento centrale le caratteristiche della forza lavoro, non solo in termini di orientamenti professionali e culturali, ma il ruolo centrale delle politiche del personale. La gestione delle risorse umane assume, infatti, un ruolo critico nelle aziende sanitarie (Costa e Piovesan, 1986; Achard, 1999), nella definizione delle politiche, dell'organizzazione del lavoro e nella definizione della strategia di

comunicazione organizzativa (Costa, 1997). In particolare per l'agilità organizzativa, le politiche, le logiche e gli strumenti di gestione delle risorse umane devono essere coerenti e di supporto ad una coerente distribuzione di attività e responsabilità, allo sviluppo delle professionalità e delle competenze, alla diffusione di orientamenti culturali che siano promotrici di equità, flessibilità ed interfunzionalità (Wright e Snell, 1998; Achard, 1999; Camuffo, 2000).

L'agilità organizzativa è, infatti, promossa nella misura in cui si realizzino forme efficaci di comunicazione organizzativa, che promuovano la loro comprensione della visione organizzativa, del mercato, delle operazioni interne e dei risultati (Invernizzi e Mazzei, 1997). La comunicazione organizzativa e gli altri strumenti di gestione delle risorse umane devono essere capaci di *contenere e diffondere* i valori coerenti con l'agilità organizzativa. Si riesce così a realizzare la combinazione dinamica di elementi infrastrutturali riconfigurabili (flessibili) con la diffusione di una *forte* cultura organizzativa (Schein, 1990; Fontana, 1997).

## 6. Come promuovere l'agilità organizzativa?

Finora abbiamo proposto che le Organizzazioni hanno bisogno di assumere architetture strategiche ed organizzative che promuovano allo stesso tempo flessibilità ed efficienza delle loro risorse, routine e competenze, tenuto conto delle sollecitazioni dell'ambiente rilevante di riferimento.

L'equilibrio dinamico tra efficienza e flessibilità deriva in primo luogo dalla capacità delle Organizzazioni di capire prima e rispondere poi alle sollecitazioni ambientali, alle richieste di efficienza e flessibilità. A tal fine, le organizzazioni agili devono sviluppare le competenze organizzative del *reading&response*, ossia l'abilità di *leggere* ed interpretare le sollecitazioni ambientali e, di conseguenza, attivare e mobilitare le risorse appropriate, attraverso processi decisionali rapidi e fluidi.

L'incertezza non è, infatti, un fenomeno omogeneo; sono quindi necessarie analisi dettagliate e congiunte della tipologia di incertezza -ambientale (tecnologica, competitiva ed istituzionale) e del *task*- nonché della sua frequenza e magnitudine<sup>vi</sup>.

Una volta riconosciuta la tipologia di incertezza e le richieste ambientali di flessibilità ed efficienza le Organizzazioni hanno bisogno di fornire risposte appropriate; di conseguenza, la capacità strategica del *riconoscimento* ha bisogno di essere accompagnata dall'attivazione di fattori organizzativi che consentono il miglioramento simultaneo di efficienza e flessibilità e che ciò avvenga senza traumi organizzativi non necessari. La capacità di riconoscimento seguita dall'attivazione di facilitatori organizzativi che facilitano l'adattamento dinamico delle architetture aziendali può rappresentare, quindi, una fonte di vantaggio competitivo sostenibile (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, 1995, 1998).

I principali facilitatori organizzativi dell'agilità organizzativa ed al tempo stesso fattori alla base della reconfigurabilità infrastrutturale dell'Organizzazione agile possono essere (Tavola 3):

- routine residuali;
- coinvolgimento dei dipendenti;
- leadership nelle funzioni *core*;
- allineamento degli incentivi;
- strutture integrative temporanee.

Tavola 3. I facilitatori organizzativi del fit dinamico



Come è stato precedentemente discusso, la definizione di strutture integrative temporanee - quali le *task force* ed i *project teams*- possono facilitare l'acquisizione di gradi crescenti di agilità organizzativa, in quanto a base della riconfigurabilità delle infrastrutture organizzative.

Al fine di conseguire un vantaggio competitivo devono essere implementate efficaci routine che operano all'interno dei processi aziendali (Nelson e Winter, 1982; Teece, Pisano e Shuen, 1997). La sistematica routinizzazione di attività e processi è una caratteristica peculiare nei sistemi orientati al controllo; le routine rappresentano, infatti, processi che sono stati sviluppati per minimizzare i tempi decisionali (e gli scostamenti dagli standard prefissati) e migliorare l'efficienza (Nelson e Winter, 1982; Levitt e March, 1988; Pentland e Rueter, 1994; Cohen, 1994). In una logica di agilità organizzativa, tuttavia, si rende necessaria la ritenzione di routine *residuali*, che consente all'Organizzazione di disporre di risorse per la flessibilità. Tale impostazione è coerente con il concetto che l'efficienza assume in Sanità, quale strumento per il raggiungimento dei fini aziendali (erogare prestazioni assistenziali efficaci) e non come finalità primaria. Esempi possibili per le aziende sanitarie di tali routine residuali si riferiscono per lo più ai processi amministrativi e/o di supporto, alle procedure che regolano le relazioni tra le unità, ad esempio di diagnostica con quelle cliniche.

Altro facilitatore organizzativo di rilevante importanza è il continuo coinvolgimento dei dipendenti; si è visto come l'agilità organizzativa si basa fortemente sulle persone, sulle loro conoscenze, abilità e motivazione (Michalisin, Smith e Kline, 1997; Barney e Wright, 1998).

*Leadership in cambiamenti core* è anche essenziale per il conseguimento dell'agilità organizzativa. Numerosi studi teorici ed empirici hanno dimostrato che le Organizzazioni si *adattano* più efficacemente quando i leaders modificano le regole di *governance*, sviluppano *visions* chiare e partecipano attivamente nei cambiamenti chiave (Walston, Burns e Kimberly, 2000; Rundall, Starkweather e Norish, 1998). Il ruolo del management è fondamentale già nelle fasi dello *scanning* e del riconoscimento delle diverse dimensioni dell'incertezza (delle sollecitazioni ambientali), nonché in quelli susseguenti di guida e gestione del riorientamento strategico e dei proces-

si di cambiamento organizzativo.

L'orientamento simultaneo dell'azione organizzativa all'efficienza ed alla flessibilità, proprio dell'agilità organizzativa, può essere supportato, anche in un'ottica di comportamento organizzativo, dalla definizione di un sistema appropriato, integrato ed *allineato* di incentivi rispetto alle esigenze di orientamento alle due dimensioni di *performance*. In accordo con la principale letteratura sui sistemi di ricompensa, gli incentivi dovrebbero essere coerenti con le problematiche e le finalità strategiche, nonché con le principali caratterizzazioni organizzative (Fontana, 1994; Wright e Snell, 1998; Milkovich e Newman, 1999; Achard e Castello, 2000). L'equilibrio nel mix delle ricompense organizzative dovrebbe essere coerente *orizzontalmente* con il più ampio sistema organizzativo e supportare *verticalmente* le strategie dell'impresa (Wright e Snell, 1998). Si rende, quindi, necessaria la definizione di un mix equilibrato di obiettivi, che garantisca integrazione organizzativa (verticale ed orizzontale), nel tempo e rispetto alle dimensioni di flessibilità ed efficienza. Ciò è coerente, tra l'altro, con la logica di responsabilizzazione e coinvolgimento delle persone a base dell'agilità organizzativa. I nuovi contratti collettivi per il personale dirigente del SSN vogliono rappresentare uno strumento di recupero di tale logica, introducendo, accanto alla retribuzione di base, forme di ricompensa basate sulla posizione organizzativa e sui risultati.

## **7. Conclusioni. Limiti e possibili evoluzioni**

Questo lavoro era finalizzato ad evidenziare le relazioni dinamiche tra flessibilità, efficienza e agilità organizzativa, specificatamente per aziende sanitarie. A tal fine abbiamo discusso il dilemma tra efficienza e flessibilità che molte aziende si trovano ad affrontare oggi a causa, in sintesi, della contemporanea presenza di dinamismo ambientale e di scarsità di risorse. Sono state, quindi, analizzate le soluzioni proposte dalla principale letteratura, raggruppandole in tre macro scuole (classica, contingente ed emergente) evidenziandone gli impatti strategici, organizzativi e gestionali.

Muovendo dalla prospettiva classica dell'inevitabile scelta tra flessibilità ed efficienza (tra



apprendimento e controllo) abbiamo esaminato la soluzione del loro bilanciamento (contingente) fino ad arrivare al filone emergente che sostiene che flessibilità ed efficienza sono due dimensioni distinte e compatibili della *performance* e dell'architettura strategica delle Organizzazioni.

La finalità dell'articolo è valutare confini e modalità di applicazione nelle aziende sanitarie del paradigma dell'agilità organizzativa e le valenze assunte in tali realtà di *agile people* (nella doppia valenza di orientamenti professionali e culturali), *fluid assignment*, condivisione di valori ed obiettivi ed allineamento di incentivi.

Il lavoro individua e discute alcuni di facilitatori organizzativi (al tempo stesso caratteristiche dell'organizzazione agile), ritenuti critici ai fini del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile: mantenimento di routine residuali; leadership nei cambiamenti; allineamento e bilanciamento del sistema di incentivi; coinvolgimento dei dipendenti.

I principali limiti nell'impostazione del lavoro possono derivare da:

- focalizzazione solo su alcuni aspetti del rapporto efficienza/flessibilità, senza tener conto, ad esempio dei contributi in entrambe le direzioni fornite dalle scelte inerenti le tecnologie;
- nella mancanza di una verifica empirica o comunque di un confronto con altri studi empirici, non disponibili per il settore sanitario.

Una possibile evoluzione del lavoro potrebbe essere, quindi, rappresentata dalla conduzione di una verifica empirica che rappresenti la naturale evoluzione degli sforzi concettuali e delle argomentazioni qui condotte sulle caratteristiche dell'agilità organizzativa nelle aziende sanitarie. In particolare, si potrebbe dimostrare l'esistenza (o meno) di una relazione positiva tra l'adozione delle strutture, dei processi e dei valori propri dell'*organizzazione agile* e una *performance* positiva (in termini relativi) dell'azienda sanitaria, anche secondo una prospettiva *resource based*.

Infine, un'ulteriore possibile evoluzione del lavoro può essere rappresentata dall'estensione dello studio teorico e/o empirico al livello di analisi interorganizzativo. Gli studi sulle alleanze strategiche (Zajac e D'Aunno, 1997; Gulati 1998; Khanna, Gulati e Nohria, 1998; Singh e Gulati

1998), la letteratura sulle organizzazioni *boundary-less*, nonché quella sull'agilità organizzativa (Dyer e Shafer, 1998) suggeriscono come la considerazione dei *linkages* interorganizzativi contribuisca ad una migliore comprensione del fondamentale dilemma manageriale tra apprendimento e controllo, tra efficienza e flessibilità, tra caos e ordine. La considerazione di un livello di analisi interorganizzativo può essere utile per la considerazione dei legami tra aziende sanitarie (erogatrici e produttrici) e tra queste e le Regioni. Inoltre, si può tener conto in questa parte dei recenti trend verso nuove forme di relazioni ed alleanze interorganizzative nel SSN (*joint venture* o accordi), nonché delle spinte alla creazione di un sistema *integrato* di assistenza.

## 8. Bibliografia

- Achard, P.O., Castello, V., 2000. Incentivazione del management e partecipazione finanziaria. Le stock options. Milano. Franco Angeli
- Achard, P.O. 1999. Economia e gestione delle aziende sanitarie. Milano. Franco Angeli
- Achard, P.O. 1997. Il controllo organizzativo. In Fontana, F. 1997. Il sistema organizzativo aziendale. Milano. Franco Angeli
- Barney, B.J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. n. 1.
- Barney, B.J., 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9. n. 4.
- Barney, B.J., Wright, P.M. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37. n. 1.
- Burns, T., Stalker, G. 1961. *The Management of Innovation*. London. England. Tavistock
- Camuffo, A. 2000. Il valore delle competenze. *Sviluppo & Organizzazione*, 178
- Cohen, M.D. 1994. Organizational Routines are Stored as Procedural memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organizational Science*, 5. n. 4.
- Compagno, C. 1999. *Il management della qualità. Dagli standard al Knowledge Management*. Torino. Utet

- Costa, G. 1997. Introduzione. In Costa, G., Nacamulli, R.C.D. Manuale di Organizzazione Aziendale. Vol. III. I processi, i sistemi e le funzioni aziendali. Torino. Utet
- Costa, G., Piovesan, P. 1986. La gestione delle risorse umane nelle Unità Sanitarie Locali. Padova. Cedam
- Dixon, N.M. 1994. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. New York. McGraw Hill
- Dyer, L., Shafer, R.A. 1998. From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness. Lessons from Research in Organizational Agility. Research in Personnel and Human Resource Management, 4
- Fontana, F. 1991. Cambiamenti organizzativi e nuove esigenze di professionalità nella Sanità. In Aa.Vv.. 1991. Cambiamenti istituzionali. sviluppo organizzativo e nuove esigenze di professionalità. Il caso della Sanità. Torino. Giappichelli
- Fontana, F. 1997. Il sistema organizzativo aziendale. Milano. Franco Angeli
- Fontana, F. 1994. Lo sviluppo del personale. Torino. Giappichelli
- Fontana, F., Lorenzoni, G. (a cura di). 2000. L'architettura strategica delle aziende ospedaliere: una verifica empirica. Milano. Franco Angeli
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. Strategic Management Journal, 19. n. 4 (Special Issue).
- Handy, C. 1989. The Age of Unreason. Boston. Harvard Business Press
- Hannan, M.T., Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 82
- Invernizzi, E., Mazzei, A. 1997. La comunicazione. In Costa, G. Nacamulli R.C.D. 1997. Manuale di Organizzazione Aziendale. Vol. III. I processi. I sistemi e le funzioni aziendali. Torino. Utet
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. 1998. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. Strategic Management Journal, 19. n. 3.
- Lant, T.K., Mezias, S.J. 1992. An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. Organization Science, 3. n. 1.

- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. 1967. *Organization and Environment*. Boston. Harvard Business School Press
- Lei, D., Slocum, J.W., Pitts, R.A. 1999. Designing Organizations for the Competitive Advantage: the Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*, 27. n. 3.
- Levitt, B., March, J.G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2. n. 1.
- March, J.G., Simon, H.A. 1958. *Organization*. Cambridge. Blackwell
- Marsick, V.J., Watkins, K.E. 1993. *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco. CA. Jossey Bass
- Meilich, O. 1997. *The Flexibility-Efficiency Debate: Review and Theoretical Framework*. Boston. Paper presentato all'Academy of Management Conference
- Michalisin, M.D., Smith R.D., Kline, D.M. 1997. In Search of Strategic Assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5. n. 4.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. 1999. *Compensation*. Irwin. McGraw-Hill
- Nelson, R., Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge. MA. Belkanp Press and Harvard University Press
- Pedler, M.J., Burgoyne, J.G., Boydell, T.H. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead. McGraw Hill
- Pentland, B.T., Rueter, H.H. 1994. Organizational Routines as Grammar of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39. n. 3.
- Pfeffer, J., Salancik, G. 1978. *The External Control of Organizations*. New York. Harper and Row
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. The Free Press
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York. The Free Press
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (eds.) 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. IL. The University of Chicago Press

- Ricciarelli, G. 1998. Le strutture dipartimentali nelle aziende sanitarie. In Achard, P.O., Fontana, F. (a cura di). *Economia e direzione delle aziende sanitarie. Luci. Ombre e prospettive a cinque anni dalla riforma*. Quaderni ISA-LUISS Guido Carli. Roma. RIREA
- Rumelt, R.P. 1984. *Towards a Strategic Theory of the Firm*. In Lamb, B. (ed) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall
- Rundall, T.G., Starkweather, D.B., Norish, B.R. 1998. *After Restructuring. Empowerment Strategies at Work in America's Hospitals*. San Francisco. Jossey-Bass
- Sanchez, R., Heene, A. 1997. *Managing for an Uncertain Future: A System View of Strategic Organizational Change*. *International Studies of Management & Organization*, 27. n. 2.
- Sanchez, R. 1997. *Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility*. *International Studies of Management & Organization*, 27. n. 2.
- Sanchez, R. 1994. *Strategic Management at the Point of Inflection: Systems. Complexity and Competence Theory*. *Long Range Planning*, 30. n. 6.
- Schein, E. 1990. *Cultura d'azienda e leadership*. Milano. Guerini
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalism. Socialism and Democracy*. New York. Harper & Brothers
- Scott, W.R. 1992. *Organizations: Rational. Natural and Open System*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall
- Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York. Doubleday
- Senge, P.M. 1990b. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, 32. n. 1.
- Singh, H., Gulati, R. 1998. *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. *Administrative Science Quarterly*, 43. n. 4.
- Stacey, R.D. 1996. *Management e caos. La creatività nel controllo strategico dell'impresa*. Milano. Guerini e Associati
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18. n.7.

- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Actions*. New York. McGraw Hill
- Tushman, M.L., Romanelli, E. 1985. *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Revolution*. In Cummings, L.L., Staw, B.M. (eds). 1985. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich. CT. Jay Press
- Tushman, M.L., Romanelli, E. 1994. *Organizational Transformation as a Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*. *Academy of Management Journal*, 37. n. 5.
- Van de Ven, A.H., Poole, J.L. 1989. *Using Paradox to Build Management and Organizational Theory*. *Academy of Management Review*, 14. n. 4.
- Walston, S.L., Castello, V. 1999. *An Appropriate Strategic Focus on Learning and Control: The Effect of Uncertainty and Organizational Competencies*. Paper interno non pubblicato. Department of Policy Analysis and Management. Ithaca. New York. Cornell University
- Walston, S.L., Burns, L.R., Kimberly, J.R. 2000. *Does Reengineering Really Work?* *Health Services Research*, 44. n. 2.
- Walston, S.L., Kimberly, J.R. 1997. *Reengineering Hospitals: Evidence from the Field*. *Hospital & Health Services Administration*, 42. n. 2.
- Warglien, M., Levinthal, D.A. 1999. *Landscape Design: Designing for Local Action in Complex Worlds*. *Organization Science*, 10. n. 3.
- Wernerfelt, B. 1984. *A Resources-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 5
- Wright, P.M., Snell, A.S. 1998. *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*. *The Academy of Management Review*, 23. n. 4.
- Youngblood, M.D. 1997. *Life t the Edge of Chaos: Creating the Quantum Organization*. Dallas. TX. Perceval Publishing
- Zahra, S., Sisodia, R., Materne, B. 1999. *Exploiting the Dynamic Links Between Competitive and Technology Strategies*. *European Management Journal*, 7. n. 3
- Zajac, E.J., D'Aunno, T.A. 1997. *Managing Strategic Alliances*. In Shortell, S.M., Kaluzny A.D. (eds). 1997. *Essentials of Health Care Management*. Albany. Delmar Publisher

<sup>i</sup> In Sanchez (1997, 1999) la flessibilità dell'Organizzazione –ai diversi livelli- si compone di due elementi fondamentali: la flessibilità intrinseca delle risorse e la flessibilità di coordinamento.

<sup>ii</sup> Come afferma Meilich (1997) -riprendendo Van de Ven e Poole (1989)- la soluzione di dilemmi o bipolarità concettuali e/o di paradossi organizzativi può seguire quattro metodologie diverse: accettazione; risoluzione tra livelli di analisi; riconcettualizzazione delle variabili, quindi nel trovare nuove prospettive che eliminano *a monte* l'opposizione.

<sup>iii</sup> Ciò distingue, tra l'altro le prime applicazioni della teoria del caos organizzativo come approccio trasformazionale o organizzazione *quantum* (Youngblood 1997) e l'*Organizzazione caordica* (Dyer e Shafer 1998). In entrambi i casi le Organizzazioni non cercano di bilanciare gli orientamenti strategici nel tempo in funzione dei cambiamenti ambientali, ma sono tese ad una ottimizzazione simultanea di entrambi (caos e ordine).

<sup>iv</sup> La riconfigurabilità, la temporaneità e l'interfunzionalità delle strutture agili può realizzarsi anche verso l'esterno; a tal proposito, si vedano le alleanze e gli altri assetti interorganizzativi che molte aziende sanitarie hanno recentemente promosso, specialmente per le alte specialità e/o per la ricerca (Fontana e Lorenzoni, 2000), ossia per attività complesse, ad alto contenuto di rischio e di investimento. Le alleanze rappresentano, quindi, non solo fonte di apprendimento e di gestione del rischio (Fontana, 1997; Gulati, 1998) ma anche di promozione dell'agilità organizzativa, condividendo tra più Organizzazioni la tensione tra scarsità di risorse (efficienza) e la necessità di innovare e cambiare (flessibilità).

<sup>v</sup> Negli ultimi anni, la letteratura manageriale ha sempre di più nel tempo enfatizzato l'importanza di implementare e promuovere forme innovative e flessibili di organizzazione del lavoro quali, ad esempio, *self managed work teams* come assetto intraorganizzativo che combina efficacemente le *job duties* e che può potenziare le interdipendenze in modo da promuovere un maggior sfruttamento delle possibili *configurazioni di azione* (Warglien, Levinthal, 1999). Tali unità tendono ad essere più informali ed innovative, maggiormente adattabili ad ambienti mutevoli e capaci di gestire richieste di prodotti e servizi personalizzati (Lei, Slocum e Pitts, 1999).

<sup>vi</sup> Infatti, per capire le esigenze di efficienza e flessibilità l'azienda non deve analizzare le sole fonti dell'incertezza, ma anche altri fattori quali, ad esempio, la frequenza e la magnitudine, che possono essere analizzate, seguendo l'approccio di Scott (1992), secondo le dimensioni dell'omogeneità/eterogeneità; della stabilità/variabilità; della minaccia/sicurezza; dell'interconnessione/isolamento. Rispetto a quest'ultima dimensione, Zajac e D'Aunno (1997) indicano come una delle principale cause di turbolenza ambientale nel sistema sanitario (statunitense) odierno sia l'interconnessione e l'interdipendenza tra tutte le strutture afferenti il sistema (sanitario) nel suo complesso. Tale principale *driving force* spinge le aziende a *cercare* (definire) assetti intra ed inter organizzativi che consentono loro di conseguire una (più) efficiente allocazione e sfruttamento delle risorse e, allo stesso tempo, gradi crescenti di flessibilità (elasticità) rispetto ai cambiamenti ambientali. Un'analisi in profondità di tale dimensione dell'incertezza può essere trovata nella letteratura afferente la prospettiva della *resources dependency* (Pfeffer e Salancik, 1978) ed in quella di matrice neoistituzionalista (Powell e DiMaggio, 1991); del coordination/uncoordination: come (quanto) l'incertezza è *orchestrata* o strutturata.