ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Formazione avanzata per il manager sanitario

A cura di:
Costantina Regazzo

Presidente di Antiforma s.r.l. Milano
Docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università Statale di Milano

ANTIFORMA S.r.l.
Via M. Aurelio, 55 Milano
Tel: 02 28.97.02.49
www.antiforma.it

"Il successo di un'organizzazione dipende dal comportamento delle persone, dal modo in cui essa riesce a motivare i suoi membri a partecipare, cioè ad accettare gli scopi dell'organizzazione e a contribuire al loro raggiungimento"

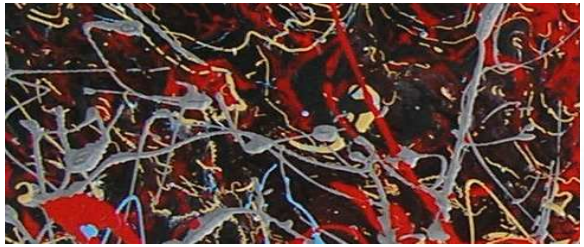
Argyris

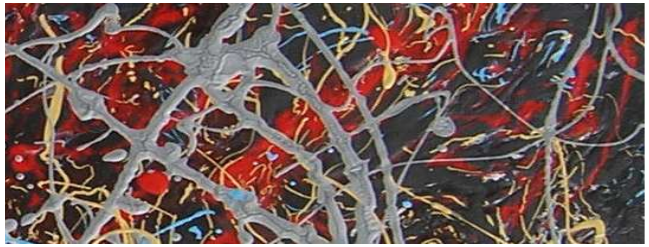
ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le questioni al centro del cambiamento

1. CULTURA AZIENDALE

2. PROBLEMI DI MANAGEMENT





ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Problemi

- **Bisogni e domanda** di salute crescono più delle risorse allocabili
  - La **tecnologia** da sola non fa la differenza (il mito non regge più)
  - **L'informazione** da sola non fa la differenza (non basta l'epidemiologia)

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La sfida del management nelle aziende sanitarie

EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA GESTIONE

COINVOLGIMENTO PROFESSIONALS SANITARI E PERSONALE AUSILIARIO

INNOVAZIONE TECNO-LOGICA ED ORGANIZ-ZATIVA

CENTRALITA' DEL PAZIENTE

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le fasi del cambiamento

- la fase di **percezione di un'esigenza** e la disposizione degli obiettivi del cambiamento;
- l'**analisi organizzativa** in cui si giunge ad una definizione del problema e di valutazione delle soluzioni alternative;
- una fase di **progettazione organizzativa** in cui viene previsto il percorso di attuazione del cambiamento;
- una fase di **sperimentazione e di valutazione** del cambiamento.

La strategia del cambiamento

- Il *cambiamento non può essere fatto a priori*, attraverso un analisi esterna, ma **deve essere condotto tramite una** gestione delle relazioni esistenti nell'organizzazione. Occorre avere una **strategia di cambiamento** che coordini una serie di azioni possibili
- Senza la strategia il cambiamento è destinato a fallire e a venir riassorbito nelle *routine* preesistenti.

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La strategia del cambiamento

La strategia deve combinare:

- **Conoscenza** – organizzazione che si legge
- **Persone** – agenti del cambiamento e ruolo del *leader*
- **Comunicazione**

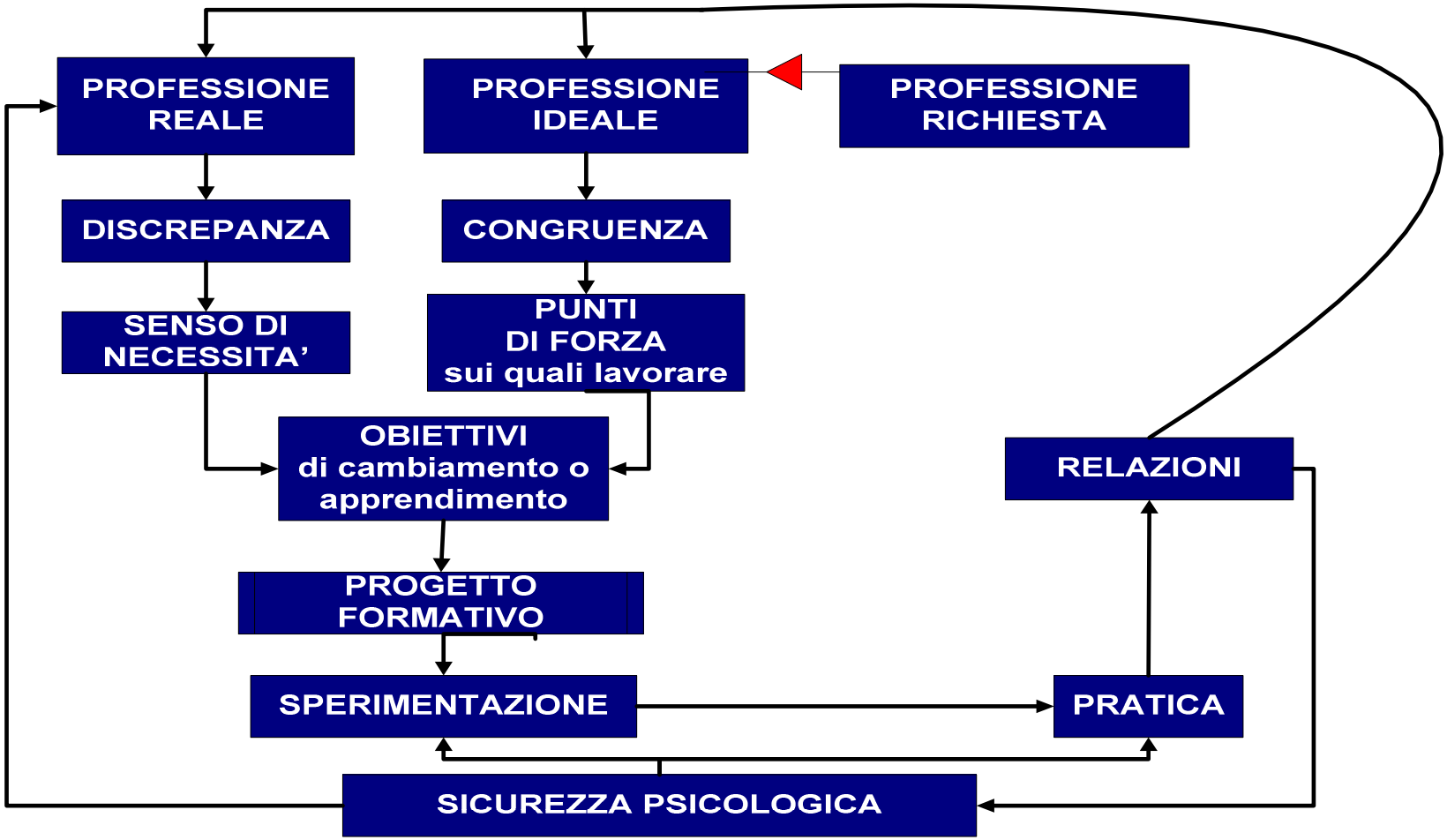
Gli agenti del cambiamento

<u>I possibili agenti di cambiamento possono essere organizzati in tre gruppi:</u>

- **la leadership**
- ***i ruoli organizzativi critici***
- **le costellazioni di ruoli (i circuiti o reti emergenti)**

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Richard E. Boyatzis, Annie McKee: "La leadership risonante", Etas - 2006



ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Il ciclo di creazione sociale della conoscenza

2)Socializzare

Scambi taciti

1)Empatizzare

Condividere e sviluppare idee insieme attraverso scambi sociali

3) Esternare

Catturare ed esternare la conoscenza tacita

4)Articolare

In forma esplicita

5) Connettere

Usando diverse forme esplicite per facilitare l'avanzamento dell'idea

6) Combinare

La conoscenza esplicita per nuovi usi

7) Interiorizzare

Portare l'informazione esplicita nella mente

8) Incorporare

L'idea in un prodotto /processo/servizio che ha valore

Nonaka – Takeuchi 1997

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Spinte al cambiamento organizzativo

Spinte esterne	Spinte interne
•Cambiamenti nella domanda di mercato •Cambiamenti della struttura del mercato e della competizione •Cambiamenti nei sistemi economici •Cambiamenti demografici, sociali e culturali •Disponibilità di nuove tecnologie •Cambiamenti politici •Cambiamenti legislativi o normativi •Casualità (ad esempio eventi catastrofici)	•Orientamento strategico (efficacia vs efficienza; leader vs follower; diversificazione vs focalizzazione) •Pressioni da stakeholder interni •Cambiamento del verice aziendale •Fascino di mode manageriali

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Il cambiamento organizzativo

- Per **cambiamento organizzativo** si intende:

*"il **processo** attraverso il quale un'organizzazione modifica la sua condizione presente, individuando **nuovi assetti** per il proprio sistema di **creazione del valore** al fine di accrescerne l'**efficacia**"*

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

2- La gestione del cambiamento

I 3 aspetti chiave su cui porre attenzione:

1. Valori e norme
2. Pianificazione operativa degli aspetti necessari alla transizione
3. Creazione del consenso

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La relazione tra intensità e portata del cambiamento

	Cambiamento incrementale	Cambiamento radicale
Cambiamento olistico	**Adeguamento delle soluzioni org.ve e gestionali adottate** senza modifiche sostanziali dei processi e delle relazioni tra processi	**Introduzione di nuovi modelli organizzativi e gestionali** con innovazioni sostanziali nei processi o nelle relazioni tra i processi aziendali
Cambiamento limitato o focalizzato	**Miglioramento di metodi, tecniche e strumenti di gestione** nell'ambito di un processo aziendale specifico	**Introduzione di nuovi modelli organizzativi e gestionali** nell'ambito di un processo aziendale

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Quali competenze per il cambiamento?

- Chiara conoscenza delle ragioni del cambiamento (sia in presenza di **basi oggettive che emozionali**)
- Leadership e groupship
- Presenza di **obiettivi chiari**
- Presenza di **piani di miglioramenti pubblici**
- **Valutazione**, consolidamento e istituzionalizzazione di nuovi approcci
- Condurre e **comunicare** i processi di cambiamento

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La formazione

La formazione si configura come uno degli strumenti di elezione per sollecitare le persone ad un esercizio di autoriflessività che, consentendo di vedere il proprio modo di vedere, sia in grado di promuovere l'adozione di nuovi paradigmi dell'azione fondati sull'assenza di confini tra vedere e creare ciò che si vede.

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La formazione

Il senso rimanda ad una propensione pre-riflessiva,

ammette soglie dell'impensabile e dell'indicibile …

… non risolve *l'ambiguità*

Il significato è un tentativo di risolvere l'ambiguità, attraverso una selezione del senso

Da cui muove il processo di FORMAZIONE

nelle organizzazioni

L'organizzazione centrata sulle persone

- La **Strategia di Lisbona** marzo 2000:

- Sviluppare il *dialogo sociale*
- Aumentare gli *investimenti in risorse umane* (ed in particolare nella formazione)
- Ruolo strategico della *salute e sicurezza* sui luoghi di lavoro

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le logiche di azione

- **Approccio sistemico** – la gestione delle risorse umane è coerente con la strategia generale e opera in una logica "anticipatoria" e non "reattiva"

- **Dal controllo al *commitment*** - *Gestione* gestione delle risorse umane non + controllo e imposizione, ma è coinvolgimento e adesione agli obiettivi aziendali

- **Gestione diffusa** - la gestione non si risolve nel lavoro di pochi specialisti ma richiede il contributo di tutti gli attori aziendali (manager e quadri)

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

"Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito"

Antoine de Saint-Exupéry

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Grazie per la cortese attenzione!

c.regazzo@antiforma.it