



L'approccio al cambiamento

Francesco Muzzarelli

Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione

Università di Bologna

www.francescomuzzarelli.it



Abbagli sulle prospettive

- *"L'auto è solo una moda del momento, poi si continuerà ad andare a cavallo"* (il primo banchiere USA a H. Ford, 1903)
- *"Il cinema non avrà mai successo"* (C. Chaplin, 1916)
- *"Una depressione come quella degli anni 1920 e 1921 è al di fuori di qualunque ipotesi"* (Harvard Economic Society, Settembre 1929)
- *"Ci sarà un mercato mondiale per quattro o cinque computer"* (T. Watson, presidente IBM, 1943)
- *"Non c'è ragione per avere in casa un computer"* (K. Olson, presidente DEC, 1977)
- *"La televisione digitale sfida le leggi della fisica"* (alto dirigente CBS, 1991)

Cambiare...

Dal greco *Kambein*: curvare, piegare



- Obbligo
- Necessità
- Opportunità
- Sfida
- Timori
- Conflitti

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

La metafora ittica

Era della Trota

Era del Salmone

Era dello Squalo



SCENARIO IN EVOLUZIONE



SFIDA ORGANIZZATIVA



conseguire risultati



in presenza di risorse limitate



in ambiente economico turbolento

IL NUOVO OBBLIGO ORGANIZZATIVO

BOTTE PIENA...

MOGLIE UBRIACA...

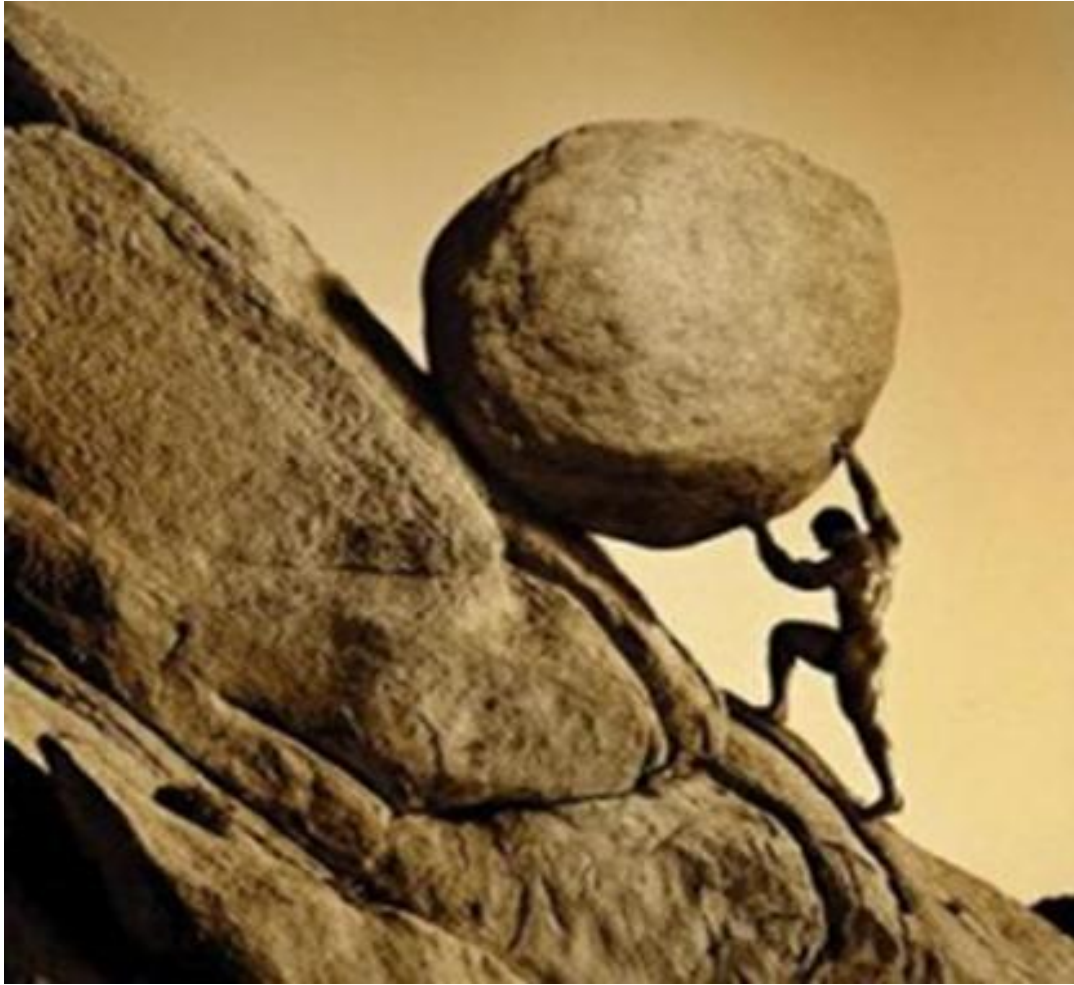
UVA SULLA VIGNA...

UVA PASSA PER L'INVERNO E...

CONTADINO SORRIDENTE!









L'intelligenza è la capacità di adattarsi al cambiamento

Stephen Hawking (matematico, fisico e cosmologo britannico)





EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI IN AMBITO SANITARIO

- i. Pre-aziendalizzazione** (sistema compartimentale, forte specializzazione, gestione di tipo burocratico-funzionale)
- ii. Aziendalizzazione** (sistema dipartimentale con strumenti di gestione operativa di tipo aziendale)
- iii. Gestione per processi** (organizzazione per intensità di cure)

LE CIFRE DEL CAMBIAMENTO IN SANITA'

- orientamento alla logica aziendale
- programmazione
- ottimizzazione uso risorse
- razionalizzazione spesa



RISCHIO COSTANTE

Pazienti/clienti insoddisfatti
e
operatori in *burn out*

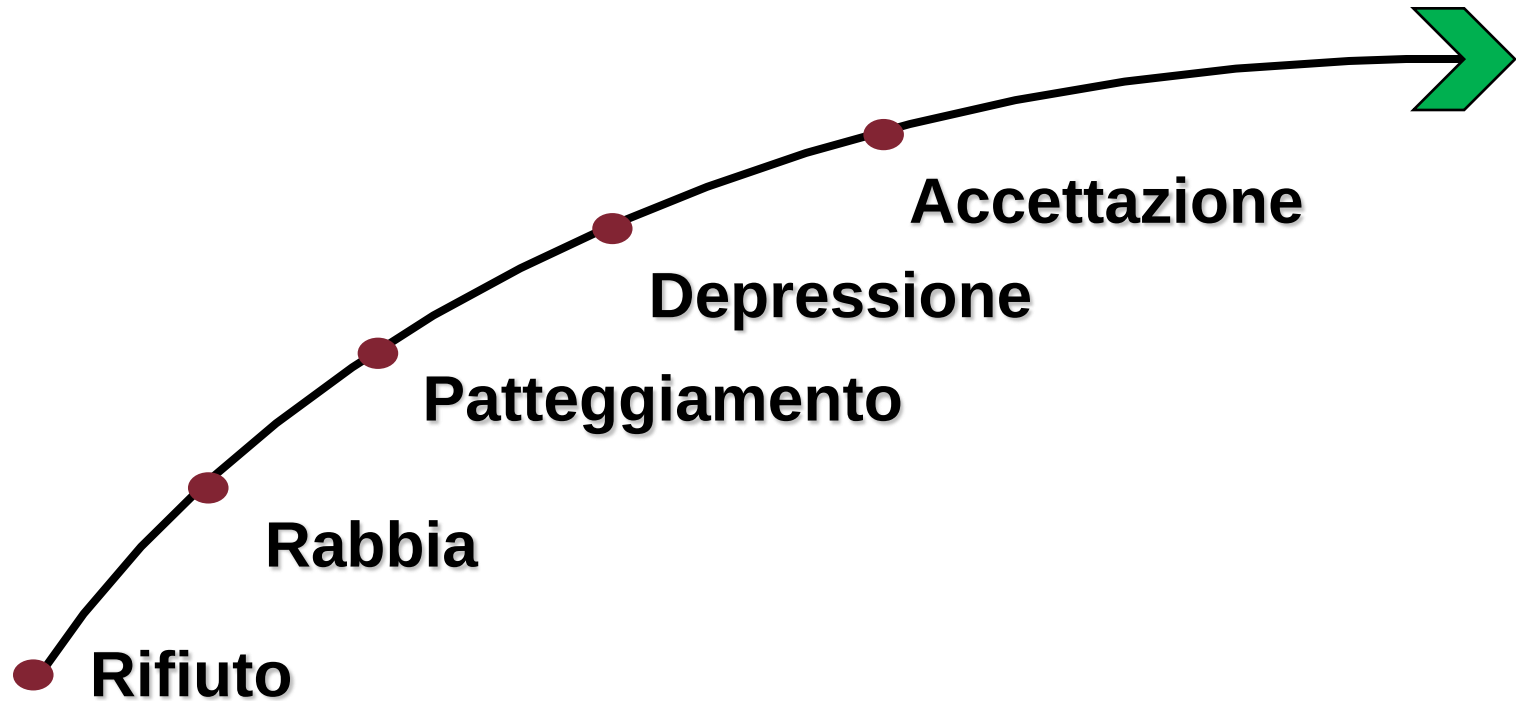


FATTORI DI RISCHIO

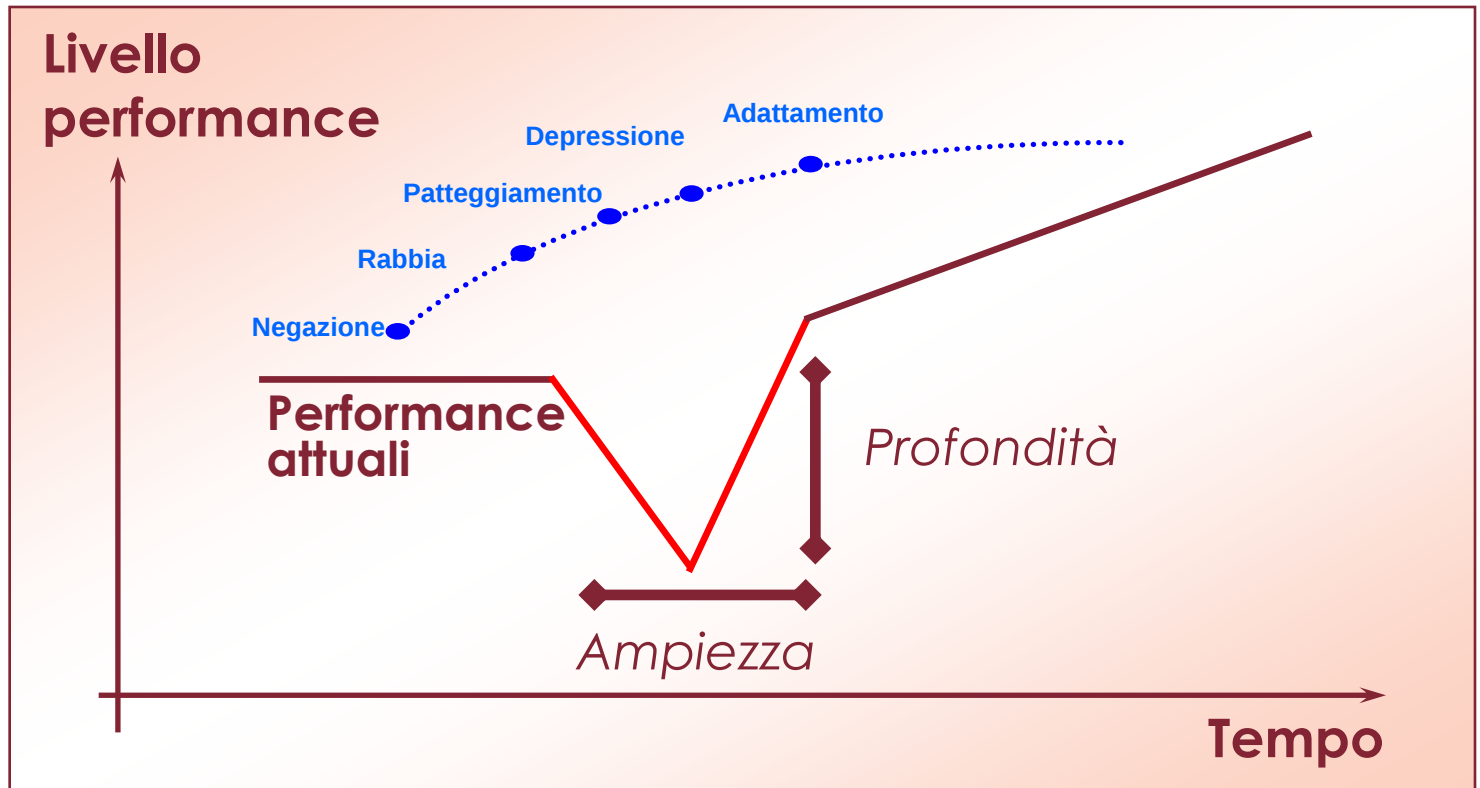
- assenza di chiara esplicitazione di obiettivi, tempi e ruoli della riorganizzazione
- semplice deliberazione formale di nuovo assetto strutturale
- sottovalutare sistemi operativi e cultura organizzativa
- sottovalutare gli elementi di specificità e di contingenza delle aziende sanitarie
- dimenticare che l'organizzazione è essenzialmente fatta di **persone**

Modello di Kübler-Ross

Le 5 fasi dell'elaborazione del cambiamento



Le reazioni al cambiamento



Le 8 dimensioni della prestazione adattiva

Pulakos et al. (2010)

1. GESTIONE DELLE EMERGENZE
2. GESTIONE DELLO STRESS
3. PROBLEM SOLVING CREATIVO
4. FRONTEGGIAMENTO SITUAZIONI INCERTE
5. APPRENDIMENTO DI NORME E PROCEDURE
6. ADATTAMENTO RELAZIONI INTERPERSONALI
7. ADATTAMENTO CULTURA E VALORI
8. ADATTAMENTO FISICO



Ci vuole anche... un po' di
fortuna



Qualcuno le chiama «circostanze favorevoli»

L'esperienza è l'insegnante più difficile.
Prima ti fa l'esame e poi ti spiega la lezione.

Oscar Wilde

