

Telemedicina e benessere organizzativo il management e l'organizzazione

I processi di cambiamento e i comportamenti
Progettare l'organizzazione

Antonello Zangrandi

Il ruolo del management nelle aziende pubbliche

Il management deve avere un orientamento forte al coordinamento:

-  capacità di promozione
-  Capacità di collegamento
-  Capacità di motivazione

Cambiamento incrementale e cambiamento radicale

Il ***cambiamento incrementale*** è graduale, progressivo e minuzioso.

un continuo tentativo di migliorare, adattare e aggiustare le strategie e le strutture in modo incrementale per adattarsi ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente. E' progressivo

Il ***cambiamento radicale*** è rapido, drastico e di ampia portata.

Contempla un cambiamento radicale nel modo di fare le cose, dei nuovi obiettivi, una nuova struttura, spesso anche nuove persone.

Ha ripercussioni a tutti i livelli dell'organizzazione

Tipologie di cambiamento: il cambiamento radicale

Il cambiamento radicale

- Il cambiamento radicale è rapido e drastico
- Tentativo di trovare rapidamente nuovi modi per essere efficaci
- Comporta spesso nuovi obiettivi e nuova struttura





Cambiare struttura e meccanismi

- Strutture organizzative
- Meccanismi operativi (procedure)
- Leadership

Ruolo cruciale delle professionalità

Le persone con il loro capitale di conoscenze, abilità e motivazione, rappresentano un cruciale “capitale” a disposizione di un’organizzazione.

Dal momento che queste competenze e abilità conferiscono a un’organizzazione il vantaggio competitivo, le organizzazioni devono continuamente monitorare le loro strutture per individuare il modo più efficace per motivare e organizzare le risorse umane al fine di acquisire e usare le loro competenze.



UNIVERSITÀ
DI PARMA

Una ricerca sulla telemedicina

Temi di management e di organizzazione

Obiettivo della ricerca

Quali sono le condizioni organizzative che favoriscono la telemedicina

Il punto di vista di chi ha esperienza

Suggerimenti per la progettazione organizzativa



Nel nostro campione

Esperienza di televisita

		Molto
6%		Frequentemente
12%		Frequentemente
45%		Saltuariamente
16%		Quasi mai
21%		Mai

Esperienza di teleconsulto

		Molto
10%		Frequentemente
26%		Frequentemente
45%		Saltuariamente
8%		Quasi mai
12%		Mai

Esperienze di telemonitoraggio

8%		Molto	Frequentemente
14%		Frequentemente	
19%		Saltuariamente	
9%		Quasi mai	
50%		Mai	

Cosa hanno spinto alla telemedicina

L'azienda ha programmato incentivi (nuova struttura, incentivi economici, ecc.)	1,44
Mi è stato chiesto dall'azienda	2,58
La Regione ha finanziato progetti di telemedicina	2,04
E' stata un'opportunità che mi è stata presentata dalla Regione	2
E' stata una mia iniziativa	3
Aumentare la mia capacità di interagire in modo efficace con i colleghi	3,70
Aumentare la mia capacità di dare risposta ai bisogni dei pazienti	4,01
Permettere di ridurre gli spostamenti e dedicare più tempo ai pazienti	4,02
Migliorare la qualità del servizio verso il paziente	3,90
Migliorare l'organizzazione del mio lavoro	3,89

Quali problemi segnalati

I processi organizzativi attuali non sono coerenti con l'utilizzo della telemedicina	
Sì	38%
No	62%

L'organizzazione non è efficiente nel fornire gli strumenti necessari.	
Sì	41%
No	59%



Si impara da soli

Il 62% del campione dichiara di aver imparato da solo!!!

Il 18% ha dichiarato che fa fatto formazione



Dove intervenire

Le piattaforme tecnologiche in uso	3,98
L'integrazione digitale tra le informazioni cliniche dei pazienti	4,06
Le attività formative a supporto	3,79
L'integrazione tra professionisti	4,06
Le risorse economiche allocate alla telemedicina	3,80
Gli incentivi economici per i professionisti	3,03
Partecipazione a programmi regionali per la telemedicina che coinvolgono più organizzazioni	3,67
Gli investimenti economici a livello nazionale e/o regionale	3,80
I programmi di sensibilizzazione degli utenti sull'utilizzo della telemedicina	3,89
I protocolli clinico-assistenziali orientati a implementare programmi di telemedicina con i colleghi	4,03
Le posizioni organizzative e i ruoli connessi alla telemedicina	3,45
L'introduzione di criteri per la valutazione dell'utilizzo della telemedicina nei sistemi di valutazione professionali e organizzativi	3,77



Prime considerazioni

Organizzazione al centro dell'attenzione

Ruoli manageriali impegnati nel processo di cambiamento

Aggregare sulle motivazioni

Quale scelta per la progettazione

1. Quale differenziazione e quale integrazione
2. Accentramento o decentramento delle decisioni
3. Standardizzazione o aggiustamento reciproco



Come progettare



I ruoli organizzativi

- **Ruolo organizzativo**: insieme dei comportamenti connessi ai compiti operativi richiesti ad una persona dalla posizione che occupa in un'organizzazione

- All'aumentare della divisione del lavoro si rende necessaria una maggiore **specializzazione**
 - Consente alle persone di sviluppare abilità e conoscenze individuali
 - È la fonte delle competenze distintive di un'organizzazione

- La **struttura organizzativa** si basa su un sistema di ruoli interconnessi (le relazioni sono definite da i comportamenti operativi)



La necessità dell'integrazione

- La specializzazione tende a sviluppare **orientamenti sub-unitari**: tendenza a vedere il proprio ruolo solo in base ai vincoli della propria sub-unità
- Possono insorgere problemi di comunicazione e il coordinamento diviene difficile



Le organizzazioni cercano modalità per integrare le funzioni

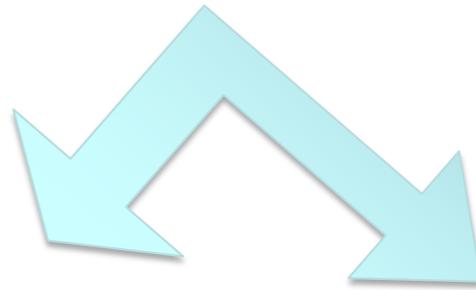
Integrazione: promuovere cooperazione, il coordinamento e la comunicazione tra diverse sotto-unità

Integrazione e meccanismi integrativi

Meccanismo	Descrizione
Procedure	Definizione di regole organizzative attraverso la standardizzazione dei processi
Contatto diretto	I responsabili delle diverse sotto-unità si riuniscono per coordinare le attività sia formalmente che informalmente
Ruolo di collegamento	Un responsabile di una sotto-unità si assume il ruolo di coordinare le attività inter-funzionali
Task force	Comitato temporaneo formato da appartenenti a diverse sotto-unità, costituito per affrontare obiettivi specifici
Ruoli di integrazione	Si crea un ruolo ad hoc per coordinare le attività diverse sotto-unità

Accentramento e decentramento dell'autorità

Quanta autorità delegare a ciascun livello verticale?



Organizzazione accentrata: contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia

Organizzazione decentrata: contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia



Accentramento: vantaggi e svantaggi

VANTAGGI	SVANTAGGI
Coordinamento forte delle attività	I manager sono assorbiti da decisioni su problemi quotidiani e meno tempo dedicato a problemi strategici
Concentrazione dell'azienda sugli obiettivi	I manager di livello inferiore sono deresponsabilizzati
	Si può ridurre la capacità e la velocità di risposta a problemi quotidiani

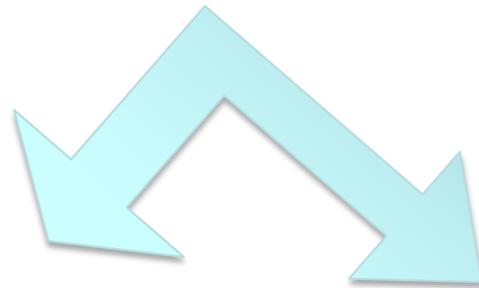


Decentramento: vantaggi e svantaggi

VANTAGGI	SVANTAGGI
Promuove reattività e flessibilità	Troppa libertà dei manager di livello inferiore
Favorisce responsabilità dei manager di livello inferiore	Meno coordinamento tra scelte di livello basso e di livello strategico

Standardizzazione e aggiustamento reciproco

Come orientare i processi decisionali? Come risolvere i problemi?



Standardizzazione: conformità a modelli o esempi specifici definiti. Le azioni sono routinarie e prevedibili

Aggiustamento reciproco: risoluzione dei problemi senza schemi predefiniti. Vi è una maggiore creatività nella risoluzione dei problemi

Formalizzazione

- Formalizzazione: uso di **regole** e **procedure** scritte per standardizzare le operazioni
- Le procedure specificano:
 - ❖ come le persone devono esercitare i propri ruoli
 - ❖ Definiscono i comportamenti in presenza di specifiche situazioni

Standardizzazione vs Aggiustamento reciproco

Quarto problema fondamentale di progettazione organizzativa:

- **Trovare il modo di usare regole e norme per standardizzare il comportamento lasciando spazio all'aggiustamento reciproco**
- Solitamente chi opera a livelli elevati nella gerarchia e affronta problemi complessi si affida maggiormente all'aggiustamento reciproco

COMPITI DEI MANAGER

- I meccanismi integrativi possono accrescere l'aggiustamento reciproco
- L'equilibrio tra queste variabili è quello che promuove il comportamento creativo e reattivo dei dipendenti, insieme all'efficacia organizzative

Il management: nella progettazione organizzativa

1. Guidare il processo di differenziazione per costruire le **competenze distintive** e Integrare l'organizzazione scegliendo **meccanismi adeguati**.
2. La decisione su **accentramento e decentramento** del potere decisionale va rivista continuamente. L'equilibrio cambia a seconda della crescita della differenziazione dell'organizzazione e delle strategie che si vogliono mettere in atto
3. Trovare il modo di usare regole e norme per **standardizzare** il comportamento lasciando spazio **all'aggiustamento reciproco**