



Ricettività al Cambiamento : Riforma della Formazione in Cure Infermieristiche in Svizzera



B. Perrenoud, FORESO Fondazione per la Ricerca in Cure,
Lausanne, Svizzera
N. Kühne, FORESO, Lausanne, Svizzera
A. Spitzer, Università di Haïfa, Israel e Università di Lausanne,
Svizzera

www.foreso.ch



Piano della Presentazione

- i Contesto: Riforma della formazione in cure infermieristiche
- i Il modello teorico della ricettività al cambiamento
- i Domanda di ricerca
- i Metodologia
- i Risultati
- i Sintesi e conclusione



Riforma della Formazione in Cure Infermieristiche in Svizzera

- i 1995 : Scuola Universitaria Professionale (SUP)
 - 1 Integrazione della formazione professionale nel sistema universitario
- i 2001 : Prima SUP della sanità e del lavoro sociale
 - 1 22 scuole in 7 Cantoni diversi
 - 1 10 filiali di formazione
 - 1 3 campi professionali (cure ed educazione alla salute, lavoro sociale, mobilità e riabilitazione)
 - 1 3` 727 studenti di cui 1660 studenti infermieri



Principi Centrali della SUP

- i Armonizzazione
- i Semplificazione
- i Competizione
- i Cooperazione



Missioni della SUP

- i Formazione di base
- i Formazione continua
- i Ricerca applicata
- i Collaborazioni nazionali ed internazionali



Principali Orientamenti Indotti con la SUP

- i Passaggio da un:
 - 1 Funzionamento di carattere autarchico ad una prospettiva in rete
 - 1 Organizzazione verticalizzata della formazione ad una formazione di tipo orizzontale ed interdisciplinare
 - 1 Valori umanistic ad un rationalism economico
 - 1 Insegnamento centrato sullo studente ad un insegnamento costruito su una perizia disciplinare
 - 1 Ruolo di formatore convenzionale ad uno d'attore per il cambiamento orientato sulla ricerca e sullo sviluppo disciplinare



Sfida per la Formazione in Cure Infermieristiche

Mettere in opera le **molteplici dimensioni** della riforma in un **tempo limitato** e **senza risorse supplementari**



« Sensibilità al Cambiamento »

(Pettigrew, Ferlie e McKee, 1992)

- i Un « contesto ricettivo »
 - 1 Un insieme di caratteristiche contestuali che includono le azioni manageriali e che sono associate al raggiungimento di un tasso elevato di cambiamento

- i Un « contesto non ricettivo »
 - 1 Configurazione di caratteristiche che potrebbero rappresentare un blocco al cambiamento



Fattori Associati alla Ricettività

1. Qualità e coerenza della politica
2. Persone chiave che portano al cambiamento
3. Pressione dell'ambiente circostante
4. Sostegno della cultura organizzativa
5. Relazioni manageriali – formatori efficienti
6. Cooperazione attraverso delle reti inter-organizzative
7. Semplicità e chiarezza degli obiettivi
8. Aggiustamento tra la pianificazione per il cambiamento ed il contesto locale



Domanda di Ricerca

- i In quale misura il tasso, la rapidità e l'ampiezza del cambiamento variano in funzione di un aggiustamento specifico degli otto fattori della ricettività menzionati ?



Metodologia

- i 8 scuole di cure infermieristiche
- i Campione stratificato di 24 rappresentanti di:
 - ┆ Direzioni scolastiche
 - ┆ Responsabili di programma / di filiera
 - ┆ Formatori / professori
- i Interviste semi-strutturate
- i Analisi di contenuto



Risultati associati al Processo di Cambiamento

- i Tutte le scuole hanno ricevuto una prima omologazione SUP
- i Forti variazioni sono osservate nel tasso, nella velocità e nell'ampiezza del cambiamento
 - 1 Da una messa in attività minimale ad una « reengineering » completa



Fattore 1 : Qualità e Coerenza della Politica Inter-Cantonale SUP

- ; Adesione generale alla finalità SUP, ma
- ; Numerose **incoerenze** sono state rilevate nella politica SUP, e
- ; La sua messa in applicazione sembra caotica

- ; Malgrado un atteggiamento piuttosto negativo verso le esigenze della riforma, la scommessa principale che rileva della **sopravvivenza** delle scuole ha spinto ad un impegno generalizzato



Fattore 2 : Persone Chiave Responsabili del Cambiamento

- i La « qualità » dei 'leaders' ha un'influenza positiva
- i Mutamento di 'leaders'
 - 1 Senza influenza sul cambiamento
 - 1 Collegato alla presenza di casi di 'burn-out' nelle squadre
- i Fallimento della 'leadership'
 - 1 Influenza negativa sul cambiamento



Fattore 3 : Pressione dell'ambiente

- ┆ Due tipi di pressione Cantonale che contribuiscono al cambiamento :
 - ┆ Una orientata sulla scelta delle priorità
 - ┆ Effetto positivo sulla definizione degli obiettivi locali
 - ┆ Una orientata sui cambiamenti manageriali
 - ┆ Effetti collaterali sull'attitudine dei formatori



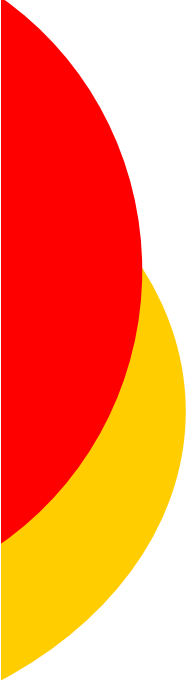
Fattore 4 : Sostegno della Cultura Organizzativa

- i Caratteristiche associate :
 - 1 I 'Leader' funzionano come modelli
 - 1 Partecipazione attiva di tutti i formatori
 - 1 Organizzazione di eventi che promuovono le innovazioni
 - 1 Squadre di formatori che hanno un grado di formazione accademico elevato
- i Mancanza di sostegno
 - 1 Crollo di morale, resistenza
 - 1 Debole portata del cambiamento



Fattore 5 : Relazioni Manageriali – Formatori Efficienti

- ; Caratteristiche che contribuiscono alla costruzione di relazioni efficienti :
 - 1 Pochi formatori integrano gli elementi necessari allo sviluppo di un'attitudine manageriale
 - 1 Questa funzione è assunta dai capi ('leaders') delle scuole
 - ; Effetto positivo sul progetto SUP e sulla sua realizzazione concreta
 - ; Gli sviluppi proposti tendono ad essere basati su - o legati a - gli interessi dei formatori
 - ; Tendenza ad assumere un ruolo attivo nelle commissioni chiave della SUP
 - ; Ma la sovra-valorizzazione dei principi manageriali conduce ad una rottura delle relazioni con i formatori



Fattore 6 : Cooperazione attraverso delle Reti Inter-Organizzative

- ; Il lavoro in rete conduce a dei risultati positivi
- ; Creazione di nuove reti
- ; Evoluzione delle reti già esistenti nel progetto SUP :
 - 1 Attivazione aumentata
 - 1 Cattiva attivazione
 - 1 Nessuna o poca attivazione
- ; Promozione della rete come effetto secondario



Fattore 7 : Semplicità e Chiarezza degli Obiettivi / 1

- i Impatto degli obiettivi sul tasso del cambiamento
 - 1 La riduzione della complessità delle priorità attraverso un loro frazionamento in obiettivi conduce ad un cambiamento importante.
 - 1 La riduzione quantitativa del numero di priorità ha un effetto negativo sul tasso del cambiamento
- i Variazione della natura degli obiettivi a secondo della competenza dei leaders a:
 - 1 Fare il legame tra il contenuto della riforma, il contesto socio-politico ed il contesto locale
 - 1 Costruire una cultura organizzativa promuovendo la squadra



Fattore 7 : Semplicità e Chiarezza degli Obiettivi / 2

i Fattore dinamico :

- 1 La mancanza d'informazione sulle azioni da intraprendere ed i ritardi nelle decisioni e nelle azioni, inducono confusione tra i formatori (percepiti come una contraddizione tra le parole ed i fatti)



Fattore 8 : L'aggiustamento tra la Pianificazione ed il Contesto Locale

- ; C'è una forte differenza tra i cantoni rurali ed i cantoni cittadini nel processo d'implementazione
- ; Caratteristiche contestuali :
 - 1 Risorse già esistenti
 - ; nessuna influenza sul tasso del cambiamento
 - 1 Ospedale universitario
 - ; Freno al cambiamento



Sintesi / 1

- ┆ I criteri per un cambiamento intenso :
 - 1 La scommessa del cambiamento è determinante per la partecipazione
 - ┆ Può controbilanciare la debolezza di altri fattori
 - 1 La permanenza della 'leadership' (ma non dei 'leaders') è centrale
 - ┆ Determina l'interpretazione locale delle intenzioni politiche
 - 1 La messa in priorità degli obiettivi è essenziale (non corrisponde alla selezione degli obiettivi)
 - ┆ Ridurre la complessità vuol dire più che semplificare
 - 1 Gli obiettivi e le azioni devono essere legati – insieme e con gli interessi dei formatori



Sintesi / 2

- i Criteri che influenzano poco il tasso di cambiamento:
 - 1 Le risorse prestabilite e le relazioni che esistono già con altri organismi



Conclusione

- i La riinterpretazione del contenuto della politica dei 'leaders' locali è un elemento cruciale per la realizzazione della riforma
- i Bisogna portare un'attenzione particolare a questi 'leaders' affinché non solo la **lettera** della riforma ma ugualmente il suo **spirito** siano realizzati