► «Bisogna considerare il senso del lavoro non come qualcosa di meccanico e prestabilito, ma di mutevole e variabile, proprio in virtù delle visioni soggettive dei singoli» ◄

Le dimensioni della formazione continua in medicina: competenze tecniche di processo e di sistema

di Pignatto[1], P. Tiberi[2] e A. Giannitrapani[3]

Nell'organizzazione odierna, caratterizzata da un background altamente competitivo e ricco di incertezze, la formazione si rivela strumento determinante poiché pone l'attenzione su fattori tecnici, di processo e di sistema. Se è fuori di dubbio che gli elementi tecnici siano fondamentali, è altrettanto vero che non è possibile ottenere una buona performance se si ignorano gli aspetti di processo e di sistema.

Ogni organizzazione, dalla più semplice alla più complessa, deve essere in grado di razionalizzare i suoi aspetti interni. Il motivo è presto spiegato riconoscendo la necessità di rincorrere l'efficienza nella produzione così da stare al passo con le pressanti richieste del mercato e della concorrenza. Il pericolo portato dall'esasperazione del quadro appena descritto consiste però nella creazione di ambienti di lavoro sempre più formali e, insieme, impersonali. Questo modello raggiunge il suo apice nell'imposizione ai lavoratori di azioni in campi di competenze con procedure predeterminate.

Specializzare i compiti porta da un lato ad aumentare la confidenza verso il lavoro, e dunque a porre nuovi standard produttivi, dall'altro frena la naturale ricerca umana delle novità, sviluppando infatti solo poche e superficiali capacità (condannando all'atrofia tutte le altre). Nelle organizzazioni dunque spesso la personalità umana, che per rendere al meglio, deve essere

costantemente motivata e stimolata, si trova di fatto limitata e frustrata. Svolgere compiti preordinati e ripetitivi accresce le abilità e le capacità in quello specifico ambito, ma condanna l'uomo ad una posizione passiva nei confronti della propria soggettività. Di fatto spesso si subordina l'accrescimento proprio di quest'ultima ad obiettivi organizzativi che, per essere raggiunti, hanno bisogno di professionisti disciplinati, conformisti, poco inclini ad assumersi responsabilità non previste. In psicologia il passaggio da uno stadio infantile della vita ad uno adulto viene connotato proprio dalla capacità di assumere un ruolo attivo nella propria esistenza, dalla capacità di sorpassare la ritualità dei comportamenti imposti in favore di una pluralità di modi, così come dall'aumento di consapevolezza di sé e del proprio

autocontrollo, sia per ciò che concerne i propri interessi che per i propri comportamenti. Così descritto questo passaggio viene in un certo qual modo impoverito dalla struttura del lavoro nelle organizzazioni. In realtà però la credenza che queste modalità produttive siano una necessità dettata dalle incombenze, dalle urgenze e in generali dalle richieste di efficienza imposte dall'esterno si rivela un errore se si considerano le conseguenze negative che da queste derivano. Senza giungere a situazioni anche gravi, lo sviluppo di frustrazione e di fallimento può facilitare il sorgere di rivalità e dunque di conflitti nocivi alle stesse organizzazioni ed in generale al perseguimento degli obiettivi di lavoro.

La formazione in questo senso permette a chi tutti i giorni vive queste situazioni, chi viene considerato, e spesso si considera lui stesso come un mero esecutore di azioni, di modificare la propria visione di sé in favore di una concezione che porta ad affermarsi in quanto agente di apprendimento organizzativo e sociale. Il principio su cui ci si deve basare consiste nel considerare il senso del lavoro non come qualcosa di meccanico e prestabilito, ma di mutevole, variabile proprio in virtù delle visioni soggettive dei singoli. Il modo di vedere la realtà, il senso che viene assegnato da ognuno di noi a questa, è dato dalle scelte individuali. La formazione ha quindi il compito di lavorare sulla modificazione della visione meccanica del lavoro in favore di una maggiore comprensione di quest'ultimo.

Maggiore comprensione del lavoro operativamente significa progettare eventi formativi che non si limitino al miglioramento delle conoscenze tecnico professionali dell'individuo poiché, per quanto un miglioramento nella consapevolezza nel settore specifico di attività sia necessario nello svolgimento del lavoro, questo approccio risulterebbe ancora schiavo della logica sopra esposta. Le competenze già in possesso dai discenti e richieste dai rispettivi ruoli spesso infatti riescono ad essere valorizzate proprio se contestualizzate in un ambito più ampio. Conoscere dunque il settore di produzione e l'organizzazione del sistema nei suoi aspetti fondamentali, risulta spesso di grande utilità per le motivazioni che abbiamo esposto, più di quanto non lo sia il semplice accrescimento nozionistico.

L'impegno non deve essere rivolto all'indottrinamento di chi si rivolge alla formazione, ma più propriamente si deve riuscire a "consegnare" delle mappe per organizzare i saperi ed elaborare metodi che siano in grado di fare da bussola negli itinerari personali. Orientarsi nel mondo e permettere che gli altri si possano a loro volta orientare. L'apprendimento ha un'importante dimensione sociale in quanto spesso il tecnicismo risulta inutile se questo non è di aiuto alla comunità nella quale ci si trova, se non porta cioè ad un miglioramento complessivo.

Saper contestualizzare il proprio operato, ivi comprese le condizioni culturali e sociali che ne sono implicate, conoscere in quale ambiente nascono e vengono posti i problemi, anche organizzativi, che ogni professionista contribuisce a risolvere con il proprio agire quotidiano è una grande risorsa ed un obiettivo che la formazione deve riuscire ad assumere su di sé, perché questo coincide, da ultimo, con l'assegnare un senso al lavoro individuale.

Nell'ambito del sistema ECM per il professionista della salute la comprensione dell'importanza di tutto quanto presentato è riconosciuto e rimarcato anche nei provvedimenti di più recente attuazione[4] dove si sottolinea

l'importanza del bilanciamento delle competenze della formazione la quale deve assumere tre tipi di obiettivi: tecnico-professionali, ovvero rivolti alla professione o alla disciplina di appartenenza; di processo, rivolti ad operatori ed equipe che intervengono in un determinato segmento di produzione; ed infine di sistema, rivolti a tutti gli operatori del servizio sanitario nazionale avendo quindi caratteristiche interprofessionali[5]. Oltre agli specifici contenuti, che come detto dovranno essere orientati non solo al perseguimento di obiettivi tecnici, anche le tipologie di azione formativa dovranno sapersi alternare. Per assolvere al debito formativo infatti il professionista sanitario deve obbligatoriamente partecipare a diverse tipologie formative di evento.

Lo sforzo integrato tra formazione ed operatori sarà quello di costruire un sistema tale da garantire miglioramento delle prestazioni individuali attraverso la conoscenza proprio del contesto, oltre che, ripetiamolo, dall'eccellenza nelle competenze tecniche. Sorpassare questa visione isolata delle professioni sanitarie permette allora anche di sorpassare la concezione meccanica dell'organizzazione del lavoro in favore di un approccio sistemico. Quanto detto si pone il duplice scopo di portare l'individuo ad aumentare la propria consapevolezza rispetto al proprio ruolo, così da eliminare l'impersonalità del modello per compiti descritto all'inizio di questo articolo, ma al tempo stesso è opportuno riconoscere come questo sia di aiuto alle organizzazioni stesse, ed alla gestione del lavoro in senso ampio, permettendo l'equilibrio tra risultati ed armonia interna.

Riteniamo dunque, in conclusione, che porsi questi obiettivi debba essere di profondo stimolo per la formazione che se sarà capace di emanciparsi dal fascino esercitato dalle conoscenze meramente tecniche riuscirà a collocarsi come leva strategica tanto per il miglioramento individuale quanto per quello organizzativo.

Bibliografia

C. Argyris, Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi, ISEDI 1972.
C. Argyris, Organization Learning: a Teory af Action Perspective, Mass. 1978.
G. Bateson, Verso un'ecologia della mente, Adelphi, Milano, 2000.
Decreto n. 3684 del 14/04/2010 della Direzione Generale Sanità "Il sistema lombardo di educazione continua in medicina - sviluppo professionale continuo (ECM - CPD): indicazioni operative per l'anno 2010".
J. Derrida, La disseminazione, Jaca Book, Milano, 1989.
E. Morin, La testa ben fatta, Cortina, Milano, 2000.
E. Morin, I sette saperi necessari all'educazione del futuro, Cortina, Milano, 2001.

NOTE:

1 Direttore scientifico di Antiforma s.r.l. Milano, professore di Management sanitario presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli studi di Milano.
2 Ricercatore. Direzione scientifica Antiforma s.r.l. Milano.
3 Sociologa. Formatrice junior Antiforma s.r.l..
4 Decreto n. 3684 del 14/04/2010 della Direzione Generale Sanità "*Il sistema lombardo di educazione continua in medicina - sviluppo professionale continuo (ECM - CPD): indicazioni operative per l'anno 2010*"
2 Allegato 1 al decreto "*Dossier Formativo*" cit. ■