L'importanza della formazione a supporto delle competenze per le organizzazioni di successo

di A. Pignatto *Direttore scientifico di Antiforma s.r.l. Milano, esperto di metodologia cognitiva e comportamenti organizzativi, professore di Management sanitario presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli studi di Milano.*

e di P. Tiberi *Ricercatore e membro della direzione scientifica Antiforma s.r.l. Milano*

La crisi economica contemporanea ha portato sempre più al centro dell'attenzione l'importanza dell'evoluzione e del cambiamento per le aziende, comprese quelle attive nel mondo socio-sanitario. L'insegnamento fondamentale che sembra portare con sé questo periodo di recessione coincide infatti con la necessità di corrispondere ed adattarsi all'evolversi dei contesti in cui ci si trova ad operare. Ad un ambiente che cambia si collegano nuove competenze e nuove conoscenze richieste per saper agire in tale nuovo contesto. La capacità di rispondere velocemente ed efficacemente alle necessità del mercato è diventata dunque un fattore essenziale per il successo e l'attenzione delle imprese si focalizza sempre più sulla capacità di sfruttare appieno i vantaggi originati dall'apprendimento e dalla conoscenza. Le potenzialità dei nuovi scenari devono essere innanzitutto comprese per essere successivamente sviluppate.

In questo ci sentiamo di affermare che la valorizzazione della conoscenza deve essere considerata quale fattore di vantaggio competitivo.

I temi dell'apprendimento e della conoscenza nelle organizzazioni devono dunque essere considerati come primari al fine di puntare alla creazione di vantaggi competitivi sostenibili. Il nostro assunto di fondo è che la conoscenza rappresenti un requisito fondamentale per il funzionamento delle nuove forme organizzative in uscita dalla crisi economica vigente. Oltre alla conoscenza, un passaggio ulteriore da fare è la sua gestione, da considerarsi come parte integrante della vita aziendale.

Va sottolineato infatti come la conoscenza non sia riconducibile solo ad una nozione appresa, un qualcosa di conosciuto da parte di un soggetto e che può essere impiegato in un'azione, ma in generale è anche un qualcosa che si sviluppa nello svolgimento dell'azione stessa e nell'interazione con il contesto. Si deve dunque definire la conoscenza come un attività dinamica, che accresce e si genera con l'esperienza e si innerva dei valore e delle convinzioni.

Parimenti è opportuno marcare la suddivisione tra competenze *hard*, date dal sistema dell'istruzione e possedute dal professionista al momento del suo ingresso nel mondo del lavoro, e competenze *soft*, apprese durante tutto l'arco propria vita (life long learning). Tale distinzione è fondamentale per comprendere che l'insieme delle competenze che serviranno nel futuro per le professioni della salute deve essere dato in massima parte proprio dalle seconde.

Continuiamo riscontrando come i più accreditati studi di strategia d'impresa[1] concordano nel sostenere che la conoscenza è l'unica fonte di vantaggio competitivo realmente sostenibile e la principale fonte di potere economico.

---

1. Per brevità possiamo citare solo: Quin J.B., *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1980; Mintzberg H., "Of strategic, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp- 257-272; Cohen W.M., Levinthal D.A., "Absorptive capacity: a new prospective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152, 1990.

Nel settore sanitario inoltre, a differenza di altre realtà, la delicatezza dell'operatività erogata a persone in situazione di particolare bisogno, così come il ruolo preponderante della fiducia del paziente/cliente nei confronti del professionista fanno sì che la questione dell'aggiornamento continuo di tutti gli operatori risulti quanto mai prioritaria. Da qui discende ad esempio l'obbligatorietà del sistema ECM quale importante fonte di tutela nei confronti dell'utenza.
La creazione e la gestione (in cui facciamo rientrare anche l'aggiornamento) delle conoscenze deve dunque essere intesa quale la base per lo sviluppo di competenze distintive dell'impresa.
Gli stati membri dell'Unione Europea attraverso una dichiarazione specifica denominata "Strategia di Lisbona" hanno chiarito come le economie avanzate, ed i settori economici più progrediti quali appunto quello sanitario, non hanno alternative se non quella di investire sempre più nella conoscenza e nella formazione per evitare una progressiva perdita di quote di mercato.
La formazione in sanità, garantita dall'ECM, svolge allora il ruolo di stimolo continuo per lo sviluppo degli apprendimenti. La gestione delle conoscenze nelle imprese prevede l'utilizzo degli interventi formativi inseriti all'interno di quadro sistemico e non quali momenti sporadici. Le competenze possono infatti essere valorizzate all'interno di tale rete di interventi, ma soprattutto di sistemi di apprendimento continuo, quale appunto l'ECM.
In conclusione affermiamo che attivare la formazione, incidere sugli aspetti della sua gestione e saper utilizzare nel modo corretto l'educazione continua, non sono solo aspetti che contribuiscono ad accrescere il livello qualitativo e quantitativo della produttività, ma rappresentano una metodologia primaria per lo sviluppo delle conoscenze che, anche se non immediatamente collegabili all'attività svolta, sono però fondamentali per rapportarsi con i moderni contesti competitivi e in continuo divenire.

La formazione in sanità è garantita dell'ECM e funge da stimolo continuo per lo sviluppo degli apprendimenti. In un mondo sempre più competitivo è indispensabile accrescere il livello della produttività

Bibbliografia

W.M. Cohen, D.A. Levinthal, "Absorptive capacity: a new prospective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152, 1990.

H. Mintzberg, "Of strategic, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp- 257-272.

A. Pignatto, C. Regazzo, P. Tiberi, *La Formazione sul Campo. Uno Strumento di apprendimento per i professionisti della salute*, Maggioli editore, Sant'arcangelo di Romagna (RN), 2010.

J.B. Quin, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1980.