

Motivare i talenti e sviluppare competenze in una sanità che cambia

di Sabina Nuti e Manuela Furlan

LE AZIENDE SANITARIE sono organizzazioni *process intensive* e *brain intensive*. A fronte di un sistema Paese con equilibri economici sempre più delicati da un lato e con una popolazione sempre più anziana dall'altro, la tipologia dei servizi erogati dal settore sanitario richiede una costante innovazione tecnologica e di processo. Questo impone un continuo sforzo di adattamento delle conoscenze dei singoli professionisti e delle organizzazioni nel loro complesso. Per evitare il rischio di possedere conoscenze obsolete e poter continuare a offrire una risposta adeguata alle esigenze dei cittadini, le aziende devono avere professionisti flessibili, capaci di lavorare in team multidisciplinari, di innovare e rinnovarsi continuamente, da un punto di vista sia professionale sia gestionale, imparando davvero a mettere il paziente al centro del sistema. Ma se il cambiamento è già difficile da accettare e mettere in pratica individualmente lo è, a maggior ragione, in queste strutture complesse, orientate a mantenere per propria natura lo status quo, a organizzarsi secondo modelli di burocrazia professionale, a essere lente nel compiere le scelte e nell'accogliere e mettere in pratica nuovi modelli funzionali.

Se è vero che il cambiamento richiede di essere condotto da personalità forti, leader che si caratterizzano per essere dei veri e propri esploratori e che possiedano una forte motivazione intrinseca e gusto per la sfida, è altrettanto vero che i leader esistono nella misura in cui sono seguiti da gruppi di persone motivate all'azione (motiv-azione). L'abitudine dà sicurezza, viceversa il mettersi in gioco richiede un atto di coraggio, la voglia di esporsi, di esprimersi, di assumersi il rischio di accettare di provare soluzioni nuove e superare la paura dell'ignoto. La formazione può essere un potente strumento di cambiamento organizzativo nella misura in cui i partecipanti ai corsi la vivono come occasione di riflessione sui propri comportamenti, discussione sulle alternative disponibili, apprendimento di nuove modalità di azione. La vera sfida quindi per chi fa formazione per gli adulti è di suscitare nel gruppo dirigente e negli alti potenziali dell'azienda la volontà e la curiosità di ascoltare, *in primis*, e di modificare il proprio *modus operandi*.

Per questo motivo i docenti sono chiamati a impostare le proprie lezioni ponendosi come facilitatori dei processi di apprendimento piuttosto che come "detentori" del sapere. La presenza in aula di professionisti abituati, per la natura intrinseca del loro lavoro, a dare risposte più che a fare domande, a insegnare più che ad apprendere, a parlare più che ad ascoltare, richiede docenti capaci di insegnare induttivamente, di stimolare la discussione e il confronto tra pari, di ridurre al minimo le lezioni frontali. Le metodologie didattiche devono essere interattive, rinegoziabili e di carattere esperienziale e i contenuti devono fare riferimento al settore sanitario.

I partecipanti devono essere stimolati ad analizzare i temi oggetto di formazione partendo da dati a loro noti e di ragionare in termini di miglioramento organizzativo rispetto al proprio contesto lavorativo. Anche la dimensione del gruppo è fondamentale in questo modello: un'aula efficace non supera le 25 unità e ha carattere multidisciplinare. Questo permette di sperimentare il valore di una visione trasversale dei temi oggetto di studio e di analizzare in modo integrato tutte le attività strategiche aziendali, dagli aspetti sanitari a quelli tecnico-amministrativi, con il fine di raggiungere una performance organizzativa che muova lo sviluppo e il cambiamento. Alla Scuola Superiore Sant'Anna abbiamo un'esperienza significativa in questo settore grazie all'attività del Laboratorio MeS, un laboratorio di ricerca dell'Istituto di Management che svolge in varie regioni italiane, e in particolare per la Toscana, attività di ricerca, valutazione delle performance aziendali e formazione per il top management delle aziende sanitarie. Lavorare in aula sui dati reali delle aziende, spaziando dalla qualità clinica al clima organizzativo, dalla soddisfazione degli utenti all'efficienza e alla produttività delle risorse usando i dati obiettivi presenti nel sistema di valutazione della performance, offre ai professionisti un'occasione preziosa per individuare i percorsi di eccellenza da seguire nella riorganizzazione aziendale. Percorsi che permettano di creare e progettare sempre più strumenti e metodi atti a potenziare il *value for money* per il cittadino e di cercare la migliore combinazione tra costi e benefici per la collettività. ▽



Sabina Nuti è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese e responsabile Laboratorio Management e Sanità, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.



Manuela Furlan è assegnista di ricerca presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.