

## Un percorso per costruire l'identità professionale

Secondo Zygmunt Bauman<sup>1</sup>, l'apprendimento è «violare la conformità alle regole, liberarsi dalle abitudini e prevenire la loro formazione, ricostruire le esperienze frammentarie in modelli precedentemente sconosciuti e nel contempo considerare accettabili tutti i modelli solo "fino a nuovo avviso"».

Il termine «apprendimento organizzativo», sempre secondo Bauman, si riferisce invece alla necessità che l'apprendimento dei singoli «venga messo in pratica, trasferito in modalità operative, fatto cultura per essere trasmesso ad altri, istituzionalizzato entro forme di sapere trasferibili in una rete di rapporti sociali». Nelle organizzazioni la propensione al cambiamento è bassa e i comportamenti tendono piuttosto alla conservazione e all'autodifesa.

L'organizzazione che apprende è quella che<sup>2</sup>:

- valorizza gli apprendimenti individuali ed è in grado di introdurli in sistemi complessi;
- valorizza il *learning* come attività strategica in grado di ottenere continui *feedback* dall'ambiente per valutare l'impatto strategico delle proprie scelte;
- coinvolge nel processo di *learning* tutti i professionisti creando processi circolari di apprendimento e di consapevolezza diffusa in tutta l'organizzazione;
- assicura un grado elevato di autonomia alle persone;
- «apprende ad apprendere», ridefinendo le norme e gli assunti di base che regolano il funzionamento dell'organizzazione;
- valorizza la propria dimensione culturale.

Certamente un'organizzazione può apprendere più facilmente se c'è una Direzione aziendale capace di incidere sui valori e sulla cultura dell'azienda.

Si sta poi sempre più delineando un'attenzione crescente riguardo al tema della responsabilità sul proprio processo di apprendimento. La responsabilità nell'apprendere è legata all'etica delle scelte o dei criteri che si seguono per costruire il proprio percorso di formazione.

E' all'interno di questo contesto che il Servizio formazione dell'Azienda USL di Bologna ha avviato in questi ultimi anni una riflessione per individuare e sostenere percorsi di apprendimento e cambiamento sostenibili, ponendo al centro gli operatori in qualità di «esperti».

A fianco di interventi formativi dalla tradizione più consolidata, come l'apprendimento in aula o sul campo, sono stati attivati progetti chiamati di ricerca-formazione-intervento che hanno visto il coinvolgimento dei professionisti in una riflessione sulla propria operatività per individuare quali comportamenti e quali atteggiamenti siano più efficaci per rispondere ai bisogni delle persone e dell'ambiente di lavoro.

Un progetto di questo tipo – chiamato «Non sei solo» – ha coinvolto diversi operatori dell'ospedale e del territorio che si occupano dei malati oncologici. Il progetto è nato considerando le difficoltà che gli operatori incontrano nell'affrontare questo tipo di pazienti e il tema della morte.

Il caso del malato oncologico tocca inoltre un nodo fondamentale per riflettere sull'utilità di costruire percorsi di inte-

grazione: l'integrazione stretta tra le realtà dell'ospedale e del territorio, infatti, contribuisce in modo significativo a rispondere ai bisogni specifici del malato oncologico: un percorso assistenziale appropriato può accompagnare il paziente alle porte dell'ospedale, quando necessario, ma può soprattutto riprenderlo in carico al momento della dimissione o affiancarlo nelle vicende socio sanitarie che lo vedono coinvolto nella sua vita di malato.

Un altro progetto esemplificativo è «Mappa-mondo: vivere e operare nell'incertezza e nel cambiamento». Si tratta di un progetto che coinvolge infermieri e personale amministrativo dell'Azienda USL di Bologna, per riflettere sull'identità e sulle prospettive delle differenti figure professionali. Sono state prese in considerazione due figure professionali che, per le loro caratteristiche, si possono considerare «sensori» importanti per rilevare i cambiamenti in atto. In particolare sono stati esaminati i principali fattori di cambiamento e il grado di incertezza entro cui operano gli infermieri e gli amministrativi. Queste figure rappresentano i diversi sguardi, non sempre convergenti, dell'organizzazione – il lavoro assistenziale e il lavoro per il funzionamento dell'azienda – e nel contempo costituiscono due fronti capillarmente diffusi attraverso i quali l'organizzazione entra in contatto con l'utente esterno e interno.

Inoltre l'osservazione dei risultati di diversi studi sull'apprendimento collegato alla pratica lavorativa ha allargato il campo di riflessione a nuove modalità di formazione al di fuori dell'aula, per esempio l'apprendimento sul luogo di lavoro attraverso processi e interventi di autoformazione.

L'autoformazione coniuga lavoro e apprendimento in un unico punto spazio temporale e nei momenti ritenuti più opportuni in modo che, quando scatta il desiderio, il bisogno, l'opportunità o la motivazione ad apprendere, essa possa trovare subito gli strumenti adatti. E' così che all'interno della nostra Azienda è partito, in via sperimentale, il progetto di autoformazione *Scire Litteras*, di cui si parla a pagina 7.

Questi spunti di riflessione portano a sostenere che non c'è una formazione «giusta», né una metodologia migliore in assoluto e neanche il luogo o il tempo perfetto; può esserci però, anche per la formazione, una ricerca degli itinerari più adatti per porre la costruzione dell'identità professionale al centro dell'agire e dell'apprendere degli operatori sanitari.

1 Bauman, Z La società individualizzata, Il Mulino, 2002

2 Tomassini, M Alla ricerca dell'organizzazione che apprende. L'apprendimento organizzativo nel futuro dell'organizzazione che apprende, Edizioni Lavoro, 1993

**ANNA CASTELLUCCI**

responsabile Servizio formazione

Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna

[anna.castellucci@ausl.bo.it](mailto:anna.castellucci@ausl.bo.it)