

# Formazione, organizzazione e sensemaking: alcune ipotesi d'intervento

Eusebio Balocco

Consulente di Organizzazione e Formatore di orientamento psico-socio-analitico. Consulente per la Formazione dei Tutor presso la II Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Torino, Vercelli

## SINTESI

Lo scopo del presente contributo è quello di illustrare, a partire da un'esperienza concreta di formazione, l'importanza e l'utilità di sviluppare all'interno dei processi organizzativi, formativi e comunicativi alcune situazioni di riflessione che permettano di esplicitare i contributi di conoscenza implicita, posseduta dagli infermieri del Pronto Soccorso e dai diversi attori organizzativi. Ciò può contribuire a una migliore rappresentazione e progettazione dell'organizzazione del servi-

zio, abilitato così a esprimere in modo originale sia la sua cultura distintiva sia il suo potenziale operativo. Attraverso un'analisi sintetica di alcuni modelli organizzativi in uso, si evidenzia come l'organizzazione di un Pronto Soccorso presenti alcune caratteristiche di imprevedibilità, instabilità e di caos tipiche dei sistemi ad alta complessità e rischio, che richiedono, per essere gestiti, una particolare propensione a favorire processi di auto-organizzazione, auto-formazione e di sensemaking.

## Alcuni spunti di un'esperienza formativa

Il lavoro di formazione con medici e infermieri di Pronto Soccorso, avviato alcuni anni fa con il Direttore del DEA di un'ASO piemontese, mi ha permesso di osservare prima, e di esplorare poi, alcune dinamiche che possono favorire una qualche continuità e coerenza tra il processo di apprendimento, tipico dell'aula, e le attività quotidiane svolte nel concreto contesto lavorativo, intese anch'esse come un ambito specifico d'apprendimento (*learning by doing*). La necessità di superare la scissione frequente tra la teoria e la pratica, intendendo spesso la prima come luogo privilegiato di conoscenza e la seconda appunto come qualche cosa d'opaco e di scarso valore, è un aspetto rilevante di numerose ricerche e proposte recenti<sup>1,2</sup> che si interrogano sui dispositivi abituali in uso, troppo spesso dati per scontati e auto-evidenti. Pertanto, il senso delle riflessioni che seguiranno è quello di offrire qualche spunto rispetto alla formazione, ma anche su alcune rappresentazioni dell'organizzazione, con l'intento di costruire attività di formazione "consistenti", connotate dal nuovo orientamento di andare "oltre l'aula"<sup>3</sup>.

## Apprendere dall'esperienza durante la formazione

L'oggetto del lavoro di formazione era: "Lo sviluppo di *competenze comunicative* per operatori del triage". La giornata di formazione seguiva a una prima giornata che aveva lo scopo di trasmettere i "contenuti" tecnici di competenza infermieristica, finalizzati all'assegnazione dei "codici di gravità". La strutturazione dell'intervento relativo alle *competenze comunicative* era passato attraverso un ripensamento e una rielaborazione condivisi con il Primario e la Caposala, allo scopo di favorire il più possibile l'apprendimento dei partecipanti, attraverso un'impostazione intenzionalmente molto interattiva. Un secondo scopo, solo parzialmente esplicitato, era di fornire agli infermieri del Pronto Soccorso un "segnale" di sostegno al loro impegno professionale e creare una *cultura condivisa* all'interno del servizio. L'intervento formativo prevedeva dunque, come momento centrale, la produzione e la messa in scena, da parte degli stessi infermieri, di alcuni *role play*, relativi a diverse situazioni reali, tipiche o estreme del Pronto Soccorso. Il metodo adottato corrisponde, con qualche opportuno adattamento, a quello della *formazione-intervento*<sup>4</sup> che cerca di tenere conto delle difficoltà specifi-

che del contesto, non dando risposte precostituite di tipo prescrittivo, ma favorendo e sostenendo le capacità conoscitive, riflessive e di rielaborazione che possono essere rese disponibili durante il lavoro di *triage* in Pronto Soccorso. Un aspetto che si è rivelato efficace per facilitare tale processo d'apprendimento è stato quello di partire da una ristrutturazione dello spazio formativo, collocando per esempio i banchi o i tavoli a cerchio oppure a "ferro di cavallo". Un secondo momento qualificante dell'intervento formativo ha previsto di partire da un'auto-presentazione sintetica, ma attentamente sostenuta e guidata, dei singoli partecipanti: «chi sei; dove stai; come stai», con lo scopo di esplorare, anche solo parzialmente, alcune rappresentazioni, spesso *latenti*, dell'organizzazione. Queste, infatti, meno sono consapevoli ed esplorate, più orientano di fatto l'attività quotidiana. Con tale modalità d'avvio quasi sempre si riesce a creare un clima di condivisione, di curiosità, di motivazione ad andare oltre il semplice dato applicativo e stimolare così l'interrogazione e l'esplorazione. Strettamente connesso a tali dimensioni fondamentali diventa sempre più utile fare riferimento a un nuovo costrutto, il *sensemaking*<sup>5,6</sup> (letteralmente: "fare senso"), che proprio nel Pronto Soccorso richiede una rapida e costante manutenzione, per conferire senso al caos e all'urgenza. Tale tema meriterà di essere ripreso in modo più approfondito anche alla luce di recenti contributi<sup>7</sup>, data l'importanza che esso assume soprattutto dove il rischio e l'emergenza – anche attraverso microstress non percepiti – tendono ad attenuare e rendere più facilmente vulnerabili le abituali competenze professionali. Molto sinteticamente, si può dire che il *sensemaking* costituisce un punto d'arrivo centrale delle riflessioni di Karl Weick, uno degli studiosi più originali e innovativi del recente pensiero organizzativo, sviluppate soprattutto a partire da uno studio approfondito di alcune dinamiche latenti relative a catastrofi e disastri. «Relativamente a questi incidenti Weick ed altri studiosi concludono che il *breakdown* del *sensemaking* può contribuire in maniera significativa al fallimento dell'organizzazione ed al verificarsi di una catastrofe. Riuscire a mantenere un'azione coordinata e finalizzata al raggiungimento del risultato su fronti diversi è improbabile che sia qualche cosa che si riesce a fare semplicemente per *casualità*. Sembra invece che esista un *sensemaking* ordinario [...]. Anche in contesti ad alto rischio come quello dell'aviazione, delle missioni spaziali, del pronto soccorso, il *breakdown* del *sensemaking* è qualche cosa di inusuale»<sup>7</sup>. In termini sicuramente troppo concisi, il *sensemaking* può essere definito come l'insieme delle operazioni cognitive e affettive – spesso inconsapevoli e tacite – che permettono

ai membri di un'organizzazione di trovare soluzioni adeguate in situazioni d'emergenza od ordinarie, attraverso un intenso lavoro, ripeto, spesso implicito, di ridefinizione del proprio contesto e dei significati che i diversi attori attribuiscono agli eventi in corso.

## Cogliere e assecondare movimenti di auto-organizzazione

Un primo aspetto che mi aveva colpito era stata la richiesta avanzata dal Direttore del DEA, dopo l'intervento di formazione, di esplorare il senso di alcuni processi di auto-organizzazione che erano accaduti ed emersi senza essere stati previsti. L'aver favorito un percorso di apprendimento legato alla valorizzazione e al riconoscimento dell'esperienza lavorativa dei singoli infermieri e del gruppo sembrava aver innescato un processo che poi – quasi sempre e solo a posteriori – può essere definito di auto-organizzazione. La cosa che aveva suscitato un certo stupore era proprio l'andamento della giornata di formazione, che aveva preso una piega e uno sviluppo particolari, a partire da alcune dinamiche interne molto poco "attivamente" dirette. Ma qui occorre fare riferimento a un fatto non previsto, anche parzialmente casuale, forse marginale rispetto all'andamento della giornata: una visita del Direttore del DEA che si era seduto tra i partecipanti al corso, ascoltando e intervenendo con una modalità – anche in questo caso – poco direttiva e orientata piuttosto a condividere il senso dell'esperienza formativa in atto. E conferendo – questa è l'ipotesi – un valore aggiunto imprevisto. Tale ipotesi trovava poi una parziale conferma al momento della valutazione conclusiva della giornata, all'interno della quale un gruppo d'infermiere di un altro Ospedale stabiliva un confronto polemico con il loro Primario assente. La semplice "presenza" del Direttore di Dipartimento aveva finito per spostare l'attenzione e il clima dell'attività formativa verso una dimensione di *riconoscimento*, *interesse*, *condivisione* e *sostegno*. Il tutto accadeva ed emergeva senza mettere in ombra le connotazioni gerarchiche e senza nascondere le eventuali criticità del servizio. Si tratta sia di un caso di auto-organizzazione solo parzialmente indotta sia di *sensemaking*, una delle cui caratteristiche è di essere riconosciuto *ex post*.

## Alcune metafore organizzative

Allo scopo di esplicitare alcuni aspetti del processo di auto-organizzazione accennato all'interno di un *frame* che ne evidenzia alcuni aspetti innovativi e renderlo disponibile per ulteriori approfondimenti o eventuali applicazioni, ricorro a una molto sintetica ricostruzione storica di due metafore organizzative che si sono succedute nel tempo, nell'arco degli ultimi 50 anni.

## Il modello meccanicistico

Le macchine e la tecnologia influenzano in modo pervasivo ogni aspetto della nostra esistenza. Le macchine hanno sicuramente aumentato in modo esponenziale le nostre capacità produttive, d'intervenire sulla natura e in parte dominarla. Nel passato, ma ancora oggi, le organizzazioni spesso sono interpretate facendo riferimento alla *metafora meccanica*. La vita organizzativa è tuttora gestita con modalità tese a raggiungere la precisione di un orologio<sup>8-11</sup>. Tutto è all'insegna di procedure standardizzate, dove ogni azione non è lasciata al caso ma rispetta norme ben codificate.

La teoria dell'organizzazione classica e lo *scientific management* si sono sviluppati come il metodo in grado di garantire la massima efficienza possibile. Oggi, di fronte a un contesto dove i cambiamenti sono quasi sempre rapidi, frenetici e caotici, ci si è resi conto dell'infondatezza di una tale concezione. Gli individui in situazioni determinate in modo meccanicistico e burocratico tendono a nascondere gli errori o a falsare la vera natura dei problemi evitando così, in situazioni pericolose, di venire incolpati. La *comunicazione* e il *coordinamento* tra le diverse funzioni sono spesso inadeguati. Nessuno possiede una visione d'insieme che consenta di affrontare una certa situazione con efficacia. Inoltre, la *definizione meccanicistica* delle mansioni spinge i vari membri dell'organizzazione ad assumere atteggiamenti del tipo «non è colpa mia», «non è di mia competenza», «sono pagato per fare, non per pensare». La descrizione dettagliata dei compiti e delle mansioni, ovviamente, diviene un vero ostacolo quando si è posti di fronte all'imprevisto, all'inconsueto ovvero quando ci si deve confrontare con un ambiente mutevole che richiede iniziativa, proattività ed elevata flessibilità. Le persone sono appiattite sul dettato organizzativo.

## L'organizzazione vivente: autopoiesi, auto-organizzazione e learning organization

Di fronte alle sfide del contesto e di quella che, in mancanza di una più chiara e pertinente definizione, chiamiamo impostazione *post tayloristica* e *post fordista*, ma forse più correttamente «economia della conoscenza»<sup>12</sup> che stiamo attraversando, non vi è dubbio che la metafora meccanicistica rivela i suoi limiti. Si tratta di trovare un'altra metafora più adatta al contesto altamente complesso con cui tutte le organizzazioni si trovano ad agire. Tutta la teoria classica del management punta a raggiungere l'efficienza attraverso il *controllo* esercitato dall'alto verso il basso. Ecco perché emerge la necessità, alla luce della mutevole complessità ambientale, di introdurre una *nuova metafora* do-

tata di coerenza e di notevole forza, tale da interpretare in modo nuovo la crescente complessità. Occorre quindi interpretare le organizzazioni non più come macchine ma come *sistemi viventi*. Inoltre, a mano a mano che il contesto esterno diviene più complesso, comincia a svilupparsi un orientamento organizzativo che tende a esprimere il suo funzionamento in termini di *realtà vivente*<sup>13</sup>. Un sistema vivente, contrariamente alla macchina, è di fatto un *sistema aperto*, perfettamente in grado di interagire con l'ambiente esterno e capace, quindi, di adattarsi e sopravvivere.

Quindi, contrariamente alla macchina, il sistema vivente è *autopoietico*<sup>14</sup>, ovvero sa auto-generarsi. Un altro aspetto cruciale che ci fa propendere per l'organismo contrapposto al meccanismo è che il sistema vivente è di fatto un'organizzazione che *apprende*<sup>15</sup>. Al pari del cervello umano, la *learning organization* ha successo dal momento che sa sviluppare adeguate rappresentazioni. In particolare, sa *elaborare mappe* in grado di descrivere adeguatamente la realtà con cui si deve misurare. Questo sistema è perciò particolarmente equipaggiato per immaginare e quindi anticipare i futuri plausibili e operare nella realtà odierna in modo da rendere possibile la realizzazione di questi scenari futuri.

## Alcuni strumenti

In un tale contesto di cambiamento radicale di paradigma e di impetuoso sviluppo delle dinamiche conoscitive, quali elementi centrali per la creazione del valore aggiunto dei prodotti e dei servizi, la formazione cessa di essere il tentativo di far superare al personale un'ipotetica mancanza rispetto a un modello dato. Anche perché oggi – a ogni livello culturale – i «modelli di riferimento» non ci sono più. Il vecchio modello di apprendimento di tipo scolastico, che consiste nell'*aggiungere* nuovi contenuti, oppure quello centrato solo sull'addestramento al saper fare, sono inadeguati alla nuova situazione. Offrire invece stimoli e supporti alla condivisione di obiettivi e soprattutto sostenere il *conferimento di senso* come opportunità per «investire» gli oggetti di lavoro è la nuova sfida che si tratta di affrontare.

È proprio a partire da una riflessione approfondita del concetto di *apprendimento* come processo vivente, portato avanti da chi condivide gli assunti sopra sinteticamente esposti, che si sviluppa un nuovo modello strategico. Esso si esplica in una trasformazione globale del modo di intendere l'Azienda Sanitaria e in particolare il Pronto Soccorso, non più semplice meccanismo, ma *organismo vivente*. Per ottenere questo scopo, è necessario mettere in campo una serie di strumenti, a partire da quelli tipici relativi a:

- il cambiamento culturale;

- i processi formativi necessari per sviluppare il cambiamento culturale;
- gli strumenti di riconoscimento e valorizzazione del capitale intellettuale.

Si tratta com'è ovvio di tematiche che richiedono uno specifico investimento sia in termini di conoscenze innovative sia di sperimentazioni coraggiose. Le quali tuttavia non sono lontane dall'esperienza lavorativa quotidiana, purché la si sappia interrogare con quadri di riferimento adeguati e con dispositivi d'intervento sempre più appropriati, in grado di riconoscere e valorizzare anche gli *stili cognitivi* individuali, che connotano e arricchiscono le rappresentazioni di tutti gli attori del Pronto Soccorso, compresi gli utenti.

## Conclusioni

Le riflessioni proposte hanno cercato di offrire qualche spunto a sostegno di strategie per un'organizzazione innovativa. Rinviando a eventuali e successivi contributi lo sviluppo di ipotesi relative agli altri punti, mi soffermo su un aspetto della centralità del modello formativo strettamente connesso al tema del *sensemaking* nelle organizzazioni. Quasi sempre i modelli di formazione tendono a concentrarsi sulla trasmissione di contenuti, concetti e informazioni, come se questi costituissero l'unico canale d'apprendimento. Spesso il passaggio critico dalla teoria alla pratica, che costituisce anche uno dei processi centrali del sapere medico e clinico, viene trascurato ed è poco strutturato in termini di dispositivi conoscitivi. Si tratta naturalmente di riprendere a ragionare su come realizzare processi che si avvicinino progressivamente all'auto-organizzazione, cioè a un processo simile a quello che caratterizza i sistemi di autoregolazione ti-

pici dell'essere vivente, in modo particolare il sistema immunitario. Leggendo lo stesso processo da un altro punto di vista, resta ancora molto da esplorare su come rendere maggiormente esplicito il senso di un'azione formativa, intesa come costante e adeguato sostegno all'azione organizzativa in corso<sup>16</sup>.

## Bibliografia

1. ISFOL. *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione di processi formativi nella società della conoscenza*. Franco Angeli, Milano, 2004.
2. Maggi B. *La formazione: concezioni a confronto*. ETAS Libri, Milano, 1990.
3. Boldizzoni D, Nacamulli R (a cura di). *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*. Apogeo, Milano, 2005.
4. Di Gregorio R. *La formazione-intervento nelle organizzazioni. Esperienze e strumenti*. Guerini e Associati, Milano, 1998.
5. Weick K. *Senso e significato nell'organizzazione*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.
6. Bonazzi G. *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*. Franco Angeli, Milano, 1999.
7. Alboino S, Cook R. Medici in terapia intensiva: sensemaking, sicurezza e lavoro quotidiano. *Studi organizzativi, nuova serie* 2005; 2: 7-28.
8. Morgan G. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Franco Angeli, Milano, 2003.
9. Beer S. *Diagnosi e progettazione organizzativa. Principi cibernetici*. ISEDI, Torino, 1991.
10. Bonazzi G. *Storia del pensiero organizzativo*. XIII ed. Franco Angeli, Milano, 2003.
11. Butera F. *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*. Franco Angeli, Milano, 1985.
12. Rullani E. *Economia della conoscenza*. Carocci, Roma, 2004.
13. Tagliagambe S. *Il sogno di Dostoevskij. Come la mente emerge dal cervello*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2002.
14. Maturana HR, Varela FJ. *Autopoiesi e cognizione*. Marsilio, Venezia, 1985.
15. Miggiani F (a cura di). *Learning organization. Idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 1994.
16. Maggi B. *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare sull'organizzazione*. ETAS Libri, Milano, 1990.

## ABSTRACT

*The purpose of this work is to illustrate, starting from a concrete training experience, the importance and the use of developing certain opportunities for reflection within organisation, training and communication processes that make it possible to make explicit the contributions of the implicit knowledge possessed by Accident and Emergency Department Nurses and the various organisational players. This may contribute to a better representation and plan-*

*ning of service organisation, thus enabled to express both its distinguishing culture and operative potential in an original way. Through a concise analysis of some of the organisational models used, it shows how Accident and Emergency Department organisation presents certain characteristics of unpredictability, instability and chaos typical of highly complex and high risk systems, which require a particular propensity in their management, in order to favour processes of self-organisation, self-training and sensemaking.*