I NOSTRI CORSI DI FORMAZIONE IN SANITÀ

Possiamo progettare corsi mirati, in risposta a specifiche esigenze di realtà sanitarie. Disponiamo anche di un'offerta standard, dato che negli anni abbiamo accumulato esperienza in una serie di corsi, ormai consolidati, che rispondono a bisogni ricorrenti, soddisfano i partecipanti e hanno esiti documentati. Schematicamente possiamo distinguerne tre tipi.

- ***Corsi di sensibilizzazione.*** Servono a far prendere coscienza di nuove esigenze e cambiamenti nel modo di agire e pensare che la realtà di oggi richiede e a far superare barriere culturali spesso presenti. Sono corsi che condotti piuttosto estesamente possono cambiare favorevolmente clima e cultura organizzativa e che comunque, anche quando rivolti a pochi partecipanti, preparano il terreno per apprendimenti e corsi successivi.
- ***Corsi di sviluppo di skills.*** Mirano a far acquisire o migliorare specifiche abilità utili nell'attività professionale, come quella di consultare rapidamente ed efficacemente linee guida e letteratura scientifica o gestire la comunicazione interpersonale o migliorare i ragionamenti clinici. In genere includono una prima fase di sensibilizzazione e seguono un percorso in più tappe, che oggi sappiamo sono necessarie per arrivare a sviluppare davvero skills.
- ***Corsi di formazione-azione.*** In questi corsi ai partecipanti si chiede di fare, sotto la guida di facilitatori esperti, qualcosa di operativo, come elaborare testi, preparare seminari multidisciplinari, costruire semplici strumenti, definire una procedura, reingegnerizzare un processo organizzativo. Il lavoro diventa l'occasione per formarsi sotto vari aspetti, attraverso una molteplicità di esperienze stimolanti e apprendimenti. L'esito è doppio, sul piano della produzione e della formazione. Una ricaduta importante consiste nel fatto che i partecipanti vengono responsabilizzati e si sentono protagonisti dei miglioramenti della qualità del servizio.

La durata dei corsi standard oscilla indicativamente tra 8 e 36 ore. Solitamente ottengono un significativo numero di crediti ECM. Qui sotto i corsi su cui abbiamo maggiormente lavorato.

Corsi di sensibilizzazione

L'empowerment in sanità

Corso di sensibilizzazione all'empowerment

In sanità c'è bisogno di empowerment, sia di pazienti e cittadini, sia di professionisti, sia delle organizzazioni. Con l'empowerment l'attività sanitaria migliora, diviene più etica, di livello più alto, più efficace, efficiente, sostenibile, al passo con i tempi, in grado di rispondere alle sfide dei cambiamenti del mondo di oggi. Ormai abbiamo prove consistenti che lo dimostrano. Di solito manca però una

chiara consapevolezza dell'empowerment e del suo valore. Ci sono anche barriere da superare, legate soprattutto al fatto che l'empowerment richiede di ripensare il modo tradizionale di intendere la medicina e che negli operatori si traducono in genere in obiezioni e fraintendimenti. Ecco che sensibilizzare gli operatori all'empowerment è un primo passo da fare se vogliamo fare azioni di miglioramento dei servizi, a cominciare dalla semplice prevenzione per arrivare a cose più avanzate come l'SDM, la decisione condivisa da applicarsi in certi contesti.

Come si svolge la formazione

La formazione si articola in tre tipi di attività.

1. Lezioni frontali. Vertono sul concetto di empowerment, sui benefici e le barriere, gli strumenti e sugli studi scientifici in materia e le esperienze degli ultimi anni.

2. Focus group. Discussioni focalizzate su un tema e guidate da un conduttore esperto, hanno lo scopo di individuare e analizzare aree dove fare empowerment e vie percorribili.

3. Discussioni. Sono finalizzate a far emergere problemi e barriere e mettere a fuoco opportunità e risorse disponibili.

Durata indicativa: 8 ore.

La cognizione distribuita in medicina

Corso di sensibilizzazione al cambio di paradigma delle competenze professionali

I professionisti sono oggi alle prese con la sfida della cognizione distribuita. La nozione di cognizione distribuita si è affermata in ambito scientifico negli anni Novanta per merito di Norman e Hutchins. Al dunque è semplice: le nostre prestazioni non dipendono solo da noi, ma anche dalle risorse ambientali e dall'interazione tra la nostra mente e l'ambiente. Posso fare molto meglio se ho intorno a me risorse (tabelle, software, motori di ricerca scientifici, colleghi con cui dialogare) e lascio che la mia mente ne usufruisca. La visione della cognizione distribuita è in linea con l'evoluzione del mondo di oggi, dove le conoscenze progrediscono rapidamente e comunicazione e tecnologie sono avanzate. I professionisti della sanità possono però far fatica a entrarci fino in fondo. Possono esserci difficoltà legate all'esigenza di acquisire abilità non acquisite nella formazione pregressa, ma soprattutto occorre ripensare la propria identità professionale, passando – come si dice – dal paradigma del possesso ("sono un professionista perché posseggo le competenze necessarie") a quello della distribuzione dinamica ("sono un professionista perché mi dò da fare per avere le competenze che servono quando servono").

Come si svolge la formazione

In momenti di lezione frontale vengono illustrati il concetto di cognizione distribuita, i vantaggi che questa porta, le risorse disponibili, le barriere da superare. In discussioni e focus group si fanno emergere in particolare difficoltà e barriere e vie per superarle. Si pianificano poi possibili azioni e si pensano strumenti per migliorare le prestazioni nella pratica quotidiana.

Durata indicativa: 8 ore.

La rivoluzione copernicana della gestione del rischio

Corso di sensibilizzazione al cambio di paradigma della gestione del rischio clinico

Dall'ultimo decennio del secolo scorso, sulla scorta delle ricerche scientifiche, specie di psicologia, è cambiato radicalmente l'approccio alla gestione del rischio: siamo passati da quello centrato sulla persona a quello sistemico-organizzativo. Il cambio di paradigma comporta anche un cambiamento culturale e psicologico degli operatori, che si trovano a lasciarsi alle spalle le sicurezze tradizionali, devono riconoscere la propria fallibilità e cooperare a costruire contesti più sicuri. Questa nuova consapevolezza è fondamentale per preparare il terreno ad azioni di gestione del rischio.

Come si svolge la formazione

In lezioni frontali vengono illustrati i principi attuali della gestione del rischio, sottolineando i risvolti che hanno nella pratica quotidiana, con particolare riguardo alla sanità. Discussioni e focus group servono poi a portare i partecipanti a calare i principi nella propria esperienza.

Durata indicativa: 8 ore.

Corsi di sviluppo di skills

Ragionamenti clinici e metacognizione

Corso di obiettività per medici

Diversamente da quanto a volte ingenuamente si crede, fuorviati dal fatto che disponiamo di indicazioni, regole e procedure, il ragionamento ha un ruolo fondamentale nelle scelte diagnostiche e terapeutiche. Quando ragioniamo la nostra mente tende a commettere errori logici e può arrivare a conclusioni errate. Accade soprattutto perché la nostra è, per natura, una mente sociale, fatta per cavarsela in mezzo agli altri e per questo scopo certi procedimenti non logici sono vantaggiosi. Quando però siamo alle prese con problemi medici dobbiamo essere obiettivi. Gli studi indicano che i medici nella pratica clinica, anche se tendono a ragionare meglio dei profani, sono comunque soggetti ai comuni errori di ragionamento, che possono abbassare il livello delle prestazioni. Perciò è importante che i medici sviluppino l'arte di ragionare correttamente e servirsi al meglio della mente nella pratica professionale, un risultato che si può ottenere con un corso di obiettività ben condotto.
La formazione si articola in due momenti successivi, che possono essere due moduli di un unico corso o due corsi non troppo distanziati nel tempo.

Errori di ragionamento in medicina

In un corso di obiettività il primo passo è prendere coscienza dei limiti della nostra mente, sperimentandoli concretamente, oltre che attingendo alla vasta letteratura scientifica a riguardo. Il passo successivo è conoscere i tipici errori che commettiamo, esaminandoli anche calati nella pratica clinica. Fortunatamente questi sono sistematici, si ripetono allo stesso modo nelle stesse situazioni, per cui, se li conosciamo, possiamo gestirli. Lezioni frontali, discussioni e focus group sono le modalità didattiche di questa prima fase.

Gestire la mente nella pratica clinica

In questa seconda parte del corso si sviluppano abilità di metacognizione, cioè ci si abitua a ragionare sui ragionamenti, così da cogliere dove intervengono gli errori, correggerli, gestire la propria mente e migliorare le prestazioni.
In questa parte prevale l'attività di laboratorio, in cui si ragiona su casi clinici e ci si esercita a fare metacognizione. Le esercitazioni sono individuali e di gruppo. Far precedere le esercitazioni da indicazioni teoriche di metodo e accompagnarle e seguirle con riprese teoriche, secondo la tipica sequenza consigliata per lo sviluppo di skills, permette di consolidare l'apprendimento.

Durata indicativa: 24 ore, 12 per modulo.

Skills per una medicina migliore: dalla letteratura scientifica alla pratica clinica

Corso per esperti in knowledge trasfer

La crescita esponenziale del sapere specialistico e lo sviluppo delle comunicazioni trascinano con sé un cambio di paradigma nel modo d'intendere le competenze professionali. Il clinico sempre meno può basarsi soltanto su quanto appreso nel curriculum formativo universitario e nella successiva attività di studio e aggiornamento, come tradizionalmente impostata. Gli è richiesto di accedere continuamente a linee guida e letteratura scientifica e di approvvigionarsi di conoscenze ogni volta che servono e in ragione delle esigenze del momento. Se da un lato le nuove tecnologie della comunicazione offrono straordinarie opportunità di aggiornamento, dall'altro i professionisti della sanità stentano a usufruirne. Una ragione è che spesso non sono attrezzati per accedere correttamente alle informazioni disponibili. A volte le barriere sono semplici, come quelle linguistiche (le pubblicazioni scientifiche sono in inglese) o informatiche. Altre volte sono più complesse, legate a difetti di approccio scientifico o di abilità di documentazione e ricerca, che rallentano la consultazione della letteratura scientifica o impediscono di ricavarne sintesi adeguate e corrette. Il corso mira a:

1) sensibilizzare al problema attuale dell'aggiornamento scientifico e all'opportunità di sviluppare specifiche abilità;

2) favorire con appositi training lo sviluppo dell'approccio scientifico e delle abilità di consultazione della letteratura scientifica e di trasferimento alla pratica delle conoscenze acquisite;

3) sviluppare abilità utili per facilitare, organizzare e implementare attività di knowledge transfer in azienda, così da divenire risorse preziose per una organizzazione tesa al miglioramento continuo.

Come si svolge la formazione

La formazione adotta il procedimento che le ricerche internazionali suggeriscono di seguire per lo sviluppo di skills, fatto schematicamente di quattro tappe in sequenza:

1) sensibilizzazione,
2) apprendimento teorico,
3) training in cui ci si documenta a partire dalla letteratura sotto la guida di esperti,
4) riflessione sul proprio operato e ripresa teorica.

Le prime due tappe si avvalgono di lezioni frontali e discussioni. Nela sensibilizzazione si fa il quadro del contesto attuale, con i cambiamenti in atto e le nuove esigenze e si accompagnano gli allievi nella

rivoluzione culturale che la cosa comporta. La seconda verte soprattutto sulla metodologia della ricerca, di studio e di consultazione della letteratura scientifica. Il training è davanti ai computer, con accesso a motori di ricerca, quesiti precisi cui trovare risposte e supporto di un facilitatore esperto. Nella fase di riflessione e ripresa teorica ci sono focus group, discussioni e brevi lezioni frontali.

Durata indicativa: 24 ore.

Comunicare con l'utenza e tra colleghi

Corso di comunicazione interpersonale per operatori sanitari

Gli studi sulla comunicazione medico-paziente, dal classico lavoro di Paul ten Have del 1991 ai più recenti, indicano che tende ad avere una impostazione problematica, specie nel modo di oggi. Va migliorata anche la comunicazione con l'utenza di altri operatori sanitari, spesso più prossimi a pazienti e famigliari nei percorsi assistenziali. Una adeguata comunicazione con l'utenza rende più efficace ed efficiente il lavoro clinico, tende a elevare il livello di competenza sanitaria dell'utenza, migliora la qualità percepita, riduce i contenziosi e ha altre ricadute positive. Il dialogo tra colleghi è essenziale per gli scambi interdisciplinari, ma anche per il clima e il buon funzionamento dell'organizzazione. L'operatore sanitario è bene che sia un buon comunicatore, anche se non sempre ci si preoccupa di sviluppare le competenze comunicative nel corso della sua formazione. Avere competenze tecniche in fatto di comunicazione ed addestrarsi migliora di molto le prestazioni, rispetto alla tendenza corrente a basarsi su idee e intuizioni personali.

Come si svolge la formazione

La formazione adotta il procedimento che le ricerche internazionali suggeriscono di seguire per lo sviluppo di skills, fatto schematicamente di quattro tappe in sequenza: 1) sensibilizzazione, 2) apprendimento teorico, 3) training sotto la guida di esperti, 4) riflessione sul proprio operato e ripresa teorica. La parte teorica è corposa, dato che, alla luce delle ricerche degli ultimi decenni, c'è molto da sapere sulla comunicazione, che il senso comune abitualmente ignora. Nella parte di addestramento ci si cimenta in specifiche attività o tecniche comunicative (come quelle per sanare i conflitti), servendosi anche di riprese e revisione dei filmati, cosa che consente di sfruttare l'effetto sé-altro.

D***urata indicativa:*** 24 ore.

Condurre gruppi di lavoro e riunioni

Corso per direttori e responsabili sanitari e amministrativi

La ricerca scientifica indica che condurre gruppi di lavoro e riunioni non è semplice come si può credere, ma richiede una preparazione specifica. Nelle attività intelligenti i gruppi tendono a rendere molto meno di quel che potrebbero a causa di tipiche perdite di processo. Chi conduce deve conoscere le perdite di processo e sapere come contrastarle, cosa che richiede di adottare certe tecniche e procedure, ma anche di creare il giusto clima con un adeguato stile di leadership.

Come si svolge la formazione

Seguendo il procedimento che le ricerche internazionali suggeriscono di adottare per lo sviluppo di skills, la formazione si snoda in quattro tappe in sequenza:

1) sensibilizzazione,
2) apprendimento teorico,
3) training sotto la guida di esperti,
4) riflessione sul proprio operato e ripresa teorica.

In lezioni frontali vengono illustrate le attività dei gruppi di lavoro, le perdite di processo, le tecniche di gestione e nozioni sulla leadership e le riunioni. Quindi se ne discute e in focus group si fanno emergere esperienze e difficoltà. Si passa poi a esercitarsi facendo il lavoro preparatorio di riunioni e conducendo a turno gruppi, sotto la guida di esperti, che gestiranno anche passaggi in modo da consentire l'imitazione. Riflessione e ripresa teorica permettono di consolidare l'apprendimento.

Durata indicativa: 24 ore.

Corsi di formazione-azione

Costruire tools di cognizione distribuita

Operatori sanitari collaborano a costruire semplici strumenti in grado di supportare fruizione delle conoscenze e prestazioni nella pratica, come tabelle (es. di sensibilità e specificità di esami) da consultare o sistemi per calcolare rischi dai dati anamnestici o per fare calibrature dei propri giudizi.
Durante la costruzioni di questi tools gli operatori crescono sotto vari aspetti: ad esempio, si consolidano nella consapevolezza dei vantaggi offerti dalla cognizione distribuita, migliorano le proprie capacità di autovalutazione e hanno modo di prendere confidenza con ricerche di informazioni utili e di esercitarsi nella consultazione della letteratura.
Gli strumenti costruiti potranno essere adoperati con ricadute sull'appropriatezza, l'efficacia diagnostica e terapeutica, la gestione del rischio e in generale la qualità delle prestazioni.

Durata indicativa: 24 ore.

Costruire tools di comunicazione e empowerment

Operatori sanitari collaborano a redigere testi e materiale di informazione sanitaria per i pazienti. Oltre al fatto che questi tools sono una risorsa da usarsi nel dialogo col paziente o sul web, ci sono le ricadute formative per i partecipanti. Si abituano a confrontarsi e documentarsi e soprattutto apprendono l'arte di decentrarsi, assumere il punto di vista dell'utente e trasmettere informazioni sanitarie in modo accessibile e fruibile.

Durata indicativa: 24 ore.

Procedure e strumenti di SDM

Ci sono situazioni in cui la decisione condivisa, l'SDM (*Shared Decision Making*) è indicata e può risultare utile, a volte anche nella gestione clinica. Ad esempio, in radioterapia sembra possa migliorare la soddisfazione del paziente e ridurre anche sintomi, quali depressione, ansietà, fatigue (Shabason et al. 2014). La decisione condivisa va incontro poi a esigenze etiche, espresse in modi e contesti diversi e riconducibili all'idea di medicina centrata sul paziente. Anche se i risultati degli studi a riguardo non sono concordi, ci sono ragioni per pensare che condividere le decisioni piuttosto che limitarsi al consenso informato possa avere ricadute economiche positive, specie per la riduzione dei contenziosi. L'SDM richiede però un lavoro impegnativo di comunicazione, in cui i pazienti vengono ben informati, sono aiutati a gestire reazioni emotive e difficoltà e indotti a porre domande. L'ormai classico modello di Elwyn et al. del 2012, richiede di dedicare alla decisione tre momenti successivi in cui dialogare col paziente e con i suoi, in cui tra l'altro bisogna assicurarsi che tutto sia stato ben compreso e che ci siano le giuste condizioni psicologiche e relazionali per una decisione consapevole e responsabile. Per fare un lavoro del genere gli operatori sanitari devono essere preparati e disporre di adeguate procedure e strumenti.
Al corso partecipano operatori di una realtà in cui si è deciso di introdurre certe pratiche di SDM. Assieme si inquadrano attentamente le scelte su cui lavorare, sul piano tecnico-scientifico e delle preferenze dei pazienti. Si passa poi a definire come procedere, tenendo conto dell'ormai vasta esperienza e letteratura in materia, e si elaborano testi e altri strumenti da usare nel dialogo col paziente. Dopo di che inizia una fase di sperimentazione e aggiustamento in itinere. Gli operatori lavorano guidati da un formatore esperto, che all'inizio in momenti di lezione frontale e seminariali getta anche le basi teoriche per procedere.
Le ricadute formative principali sono sulle abilità di comunicazione, di gestione organizzativa e dei servizi e sulla cultura della qualità.

Durata indicativa: 36 ore.

Dal diario degli errori alla costruzione della sicurezza

Dovrebbero partecipare operatori che hanno già frequentato un corso di sensibilizzazione sulla gestione del rischio, per cui padroneggianp i principi teorici e hanno maturato il necessario cambiamento di prospettiva. Può essere preferibile, per ragioni pratiche, che appartengano alla stessa realtà operativa. In sanità si tende a lavorare su incidenti e *near misses*, mentre il lavoro da fare è ricostruire gli errori ricorrenti in un dato contesto organizzatico per poi passare a condurre una *root causes analysis* e a ideare e implementare barriere per ridurre i rischi.
Il lavoro si snoda in più fasi, in parte sul campo (nell'esperienza lavorativa quotidiana) e in parte in aula. Si esaminano i diari e si comincia a usarli per annotare gli errori nell'esperienza lavorativa, si discutono assieme gli errori annotati, si selezionano quelli a maggior rischio, si fa un'attenta analisi, si progettano barriere, si immplementa quanto progettato, si controllano i risultati e si aggiustano le azioni nel tempo.
Forse la principale ricaduta formativa è il consolidarsi, attraverso l'esperienza concreta, della cultura del rischio.

Durata indicativa: 36 ore.

Dai seminari multidisciplinari al knowledge trasfer

Nei seminari multidisciplinari operatori sanitari di Unità e Dipartimenti diversi (scelti possibilmente tra quelli che hanno frequentato corsi di sviluppo di skills di consultazione della letteratura) lavorano assieme su temi-problemi, argomenti di studio che divengono interessanti per via di problemi incontrati nella pratica clinica. Supportati da un facilitatore passano in rassegna linee guida e letteratura scientifica, discutono, approfondiscono e arrivano a redigere un report documentato, critico e corredato di bibliografia e indicazioni pratiche. Su questa base fanno poi da relatori in incontri aziendali con personale interessato. Tenendo conto delle discussioni negli incontri allargati redigono report per il momento definitivi, che vengono pubblicati, eventualmente anche sul web, in siti dedicati. Si attua così un trasferimento di conoscenze in azienda, modalità di aggiornamento continuo suggerita dall'IOM (*Insitute of Medicine*) e che oggi andrebbe affiancata alle tradizionali.
Come è facile intuire, le ricadute formative di un'esperienza del genere sono molteplici, ma forse di particolare importanza è il fatto che l'orientamento alla conoscenza diviene sforzo condiviso.

Durata indicativa: 36 ore.

Reingegnerizzare processi

I partecipanti al corso collaborano alla reingegnerizzazione di un processo che coinvolge le loro realtà operative. Una reingegnerizzazione di processi è una riprogettazione di attività nella quale più componenti di una organizzazione svolgono una parte e interagiscono tra loro. Può essere fatta dall'alto, ma è sicuramente più efficace se fatta dal basso, ad opera del personale coinvolto. Affidandola a operatori che la portano avanti nel corso di una formazione, la riprogettazione è dal basso. Successivamente, se occorre, l'azienda può passare a una fase successiva di formalizzazione e attuazione con eventuali aggiustamenti. La reingegnerizzazione può partire da segnalazioni o semplicemente dal fatto che i partecipanti al corso riconoscono una disfunzione organizzativa su cui conviene lavorare. Il corso, oltre che produrre un progetto di miglioramento organizzativo, ha ricadute formative, come la promozione di una cultura della qualità, dato che per i partecipanti migliorare diviene una missione, o il miglior dialogo e la reciproca comprensione tra colleghi di realtà diverse o la documentazione circa *best practices*.

Durata indicativa: 36 ore.