



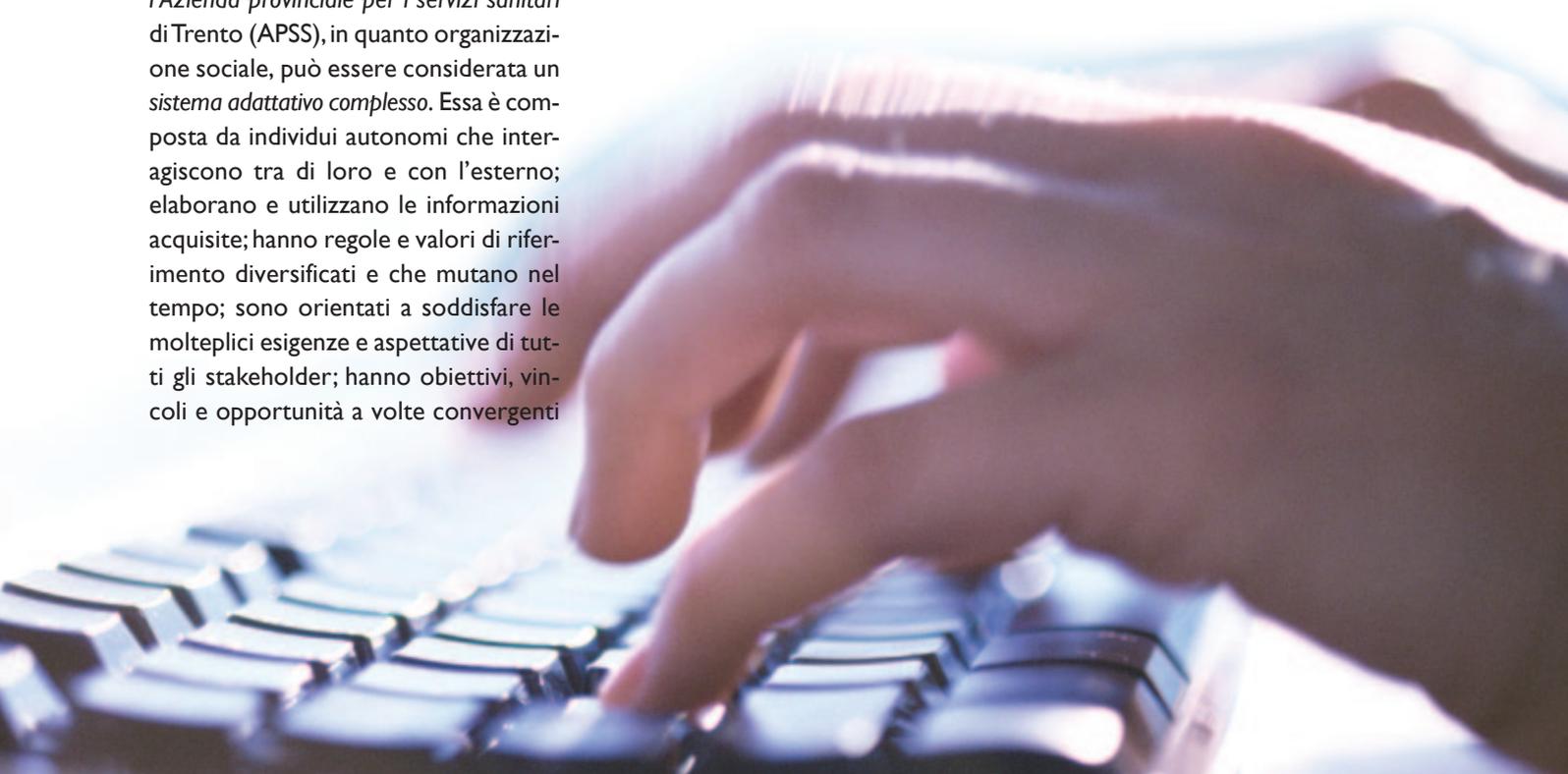
di
DAVIDE DONNER
MAURIZIO CENTONZE
FABRIZIO FONTANA
CARLO FAVARETTI

L'esperienza del Focus Group
dei giovani medici dell'Azienda provinciale
per i servizi sanitari di Trento

COMUNICAZIONE, PARTECIPAZIONE, EMPOWERMENT

INTRODUZIONE

Secondo la teoria della complessità, l'*Azienda provinciale per i servizi sanitari di Trento (APSS)*, in quanto organizzazione sociale, può essere considerata un *sistema adattativo complesso*. Essa è composta da individui autonomi che interagiscono tra di loro e con l'esterno; elaborano e utilizzano le informazioni acquisite; hanno regole e valori di riferimento diversificati e che mutano nel tempo; sono orientati a soddisfare le molteplici esigenze e aspettative di tutti gli stakeholder; hanno obiettivi, vincoli e opportunità a volte convergenti



e a volte contrastanti. Tutto ciò necessita di una gestione aziendale estremamente dinamica, flessibile (adattativa), non deterministica, che governi le reazioni del sistema alle perturbazioni e consenta di far emergere in modo sostenibile, tra tutte quelle possibili, l'evoluzione organizzativa autonoma più adatta alla sopravvivenza e al successo di tutti.

Un sistema adattativo complesso non è rappresentabile metaforicamente come una *macchina* dal comportamento prevedibile, ma piuttosto come un *organismo vivente* che costruisce autonomamente i propri percorsi di evoluzione e adattamento ai cambiamenti esterni, che non sempre si manifestano e si sviluppano in modo lineare e perfettamente inquadrabile.

Organizzazione aziendale e professionisti, pur focalizzati entrambi sul servizio al cittadino, al paziente, spesso considerano divergenti le loro aspettative. In particolare i medici non si sentono coinvolti, ritengono che la loro autonomia professionale sia repressa e la loro competenza sottovalutata. Hanno, inoltre, una percezione del loro ruolo limitata agli aspetti strettamente professionali, sottovalutando l'importanza della propria responsabilità sociale nelle scelte che in ogni momento compiono e dei comportamenti che assumono.

Allo scopo di aumentare il coinvolgimento dei medici sugli aspetti organizzativi e gestionali e il senso di appartenenza alla APSS, la Direzione generale ha sviluppa-

to un progetto per migliorare le dinamiche della comunicazione, partecipazione ed empowerment. Una delle iniziative promosse in questa direzione è stata la costituzione di un "Focus Group" di giovani medici, solitamente meno coinvolti e, conseguentemente, interessati ai temi manageriali della professione medica.

DESCRIZIONE DELL'ESPERIENZA

Nel dicembre 2006 la Direzione Generale (DG) dell'APSS ha costituito un Gruppo di medici - di età inferiore a 45 anni e ruolo non apicale - con l'obiettivo di sviluppare una più efficace comunicazione con i vertici aziendali, mediante l'acquisizione di un linguaggio comune e di informazioni organizzative e gestionali. All'atto della costituzione del Gruppo, l'intenzione principale della DG voleva essere quella di aumentare la consapevolezza dei medici più giovani - la cui attività è solitamente rivolta più agli aspetti clinici della professione - del contesto complesso ed articolato nel quale maturano le decisioni strategiche aziendali e le evoluzioni di sistema.

A tal fine, sono stati organizzati una serie di incontri con la tecnica del *Focus Group* e alcune giornate di formazione sui temi della *Clinical Governance* e della gestione del tempo e delle relazioni nei contesti sociali.

La DG, avvalendosi in alcuni casi di suggerimenti e indicazioni da parte dei Direttori di Struttura Complessa delle varie articolazioni dell'APSS, ha selezionato un Grup-

Riassunto

Viene descritta l'esperienza pratica di un focus group di giovani medici e della direzione aziendale finalizzata a migliorare i processi di comunicazione, partecipazione ed empowerment di professionisti che intendono arricchire le proprie competenze "cliniche" con competenze relazionali e manageriali per giocare un ruolo attivo e consapevole nei processi di governance integrata di una grande azienda sanitaria considerata come un sistema adattativo complesso.

Parole chiave

Sistemi adattativi complessi, giovani medici, empowerment, partecipazione.

Summary

The paper describes a practical experience carried out by a focus group of young physicians and the top management to improve professional processes of communication, involvement and empowerment. Participant physicians would like to increase their own clinical skills with relational and managerial competences in order to play an active and conscious role in the integrated governance of a complex adaptive system as a large healthcare trust.

Key words

Complex adaptive systems, young physicians, empowerment, involvement.

po di dirigenti rappresentativo delle diverse unità operative clinico-diagnostiche, non solo dei due ospedali di riferimento provinciale (Trento e Rovereto), ma anche di quelli degli ospedali di valle. Ad oggi, questo Gruppo di 28 dirigenti medici, ha partecipato a 7 incontri, con una media di presenze del 75,8%. Come sopra indicato, diversi incontri sono stati gestiti e condotti utilizzando la tecnica del *Focus Group*: ogni incontro, che ha avuto una durata di circa 2 ore, è stato moderato dal Direttore Generale in collaborazione con il Direttore Cura e Riabilitazione. La verbalizzazione dell'evento è stata curata dai membri dell'ufficio di Staff della DG.

Nelle discussioni tra la DG e il Gruppo ci si è focalizzati nel sondare ed indagare la reale percezione dei singoli sui problemi principali che l'attività lavorativa pone quotidianamente. Nonostante nelle fasi iniziali del primo incontro tra molti membri del Gruppo si siano manifestati un certo imbarazzo, ma soprattutto una qualche diffidenza nei confronti dell'attività che si andava realizzando, il clima complessivo delle riunioni è risultato particolarmente positivo, come emerge dallo stralcio dell'intervista rivolta ad alcuni partecipanti: *“Con curiosità mista a diffidenza mi sono presentata al primo incontro; ricordo l'esordio, in un'atmosfera del tutto informale, con la domanda diretta rivolta dal Direttore - Quali sono i problemi fondamentali che incontrate nell'attività lavorativa quotidiana? -. Certamente ha stimolato interesse e spirito propositivo”*. L'intervistata continua: *“Ho particolar-*

mente apprezzato la costante presenza dei due Direttori [il Direttore Generale e il Direttore Cura e Riabilitazione, ndr] anche quando le riunioni non erano molto frequentate. Ho rilevato, inoltre, un progressivo entusiasmo nei confronti dell'iniziativa”.

Una seconda testimonianza: *“Focus Group cos'è? Cosa vorranno da noi? Sarà una perdita di tempo? Con questi dubbi mi sono presentata alla prima riunione, sicuramente molto prevenuto, [...], ma anche con tanta curiosità perché non capita tutti i giorni di avere un contatto diretto con i vertici aziendali; comunque con una scusa pronta per non andare ai successivi incontri”*.

Durante le riunioni, il dibattito tra i partecipanti si è svolto in parte secondo una modalità strutturata e in parte semi-strutturata. I moderatori hanno incoraggiato il flusso libero delle idee: *“Ho apprezzato la possibilità di esprimere in modo diretto le mie opinioni e riflessioni riguardo ai problemi sia di natura clinica, sia gestionale che incontro ogni giorno”*. Ciò ha consentito che venissero espressi pensieri e formulate proposte da parte di tutti i presenti, dando spazio anche e, soprattutto, a pareri e opinioni discordanti nonché a visioni più critiche: *“All'inizio per me non è stato chiaro il ruolo da giocare nel Focus Group. Ovvero, rappresentavo il mio reparto? Il mio ambito professionale? Me stesso? La paura era di esporsi o di entrare in conflitto con i miei colleghi o peggio ancora con chi dirige la struttura in cui lavoro”*. Ancora: *“Cosa può volere un Direttore Generale da un dirigente di I livello? Sinceramente all'inizio ho pensato che*

COMPONENTI DEL FOCUS GROUP

Daniela Bernardi, Radiologo
Peter Bertamini, Pediatra
Roberto Biscaglia, Ortopedico
Mariella Bonzanini, Anatomico-Patologo
Daniela Broch, Geriatra
Manuela Buganza, Neurologo
Maurizio Centonze, Radiologo
Alberto Di Leo, Chirurgo
Grazia Dinnella, Pediatra

Davide Donner, Medico Nucleare
Daniele Dossi, Anestesista
Rosalba Falzone, Internista
Arianna Fracalossi, Internista
Enrico Lauro, Chirurgo
Lorenza Lenzi, Internista
Lorenzo Leveghi, Internista
Gerardo Liguori, Anestesista
Chiara Mazzetti, Medico di Pronto Soccorso

Giuseppe Pasolini, Geriatra
Susanna Peccatori, Internista
Cristina Prezzi, Chirurgo
Salvatore Rizzo, Chirurgo
Emanuele Torri, Medico Igienista
Francesco Valduga, Oncologo
Valentina Vanoni, Radioterapista
Luisa Ventura, Radiologo
Barbara Zaia, Medico di Pronto Soccorso
Andrea Zanchi, Ortopedico

l'intento fosse esclusivamente manipolatorio. Una sorta di condizionamento per ottenere informazioni non "filtrate".

In considerazione dell'elevato interesse dei temi al centro della riflessione, il coinvolgimento è sempre stato particolarmente sentito: *"In realtà non ho perso una riunione, non perché obbligato, ma per un crescente interesse ai temi trattati e per il clima franco instauratosi, anche se non sono mancati gli spunti polemici. Oggi posso dire di non aver buttato via il mio tempo, poiché il Focus Group è stata un'occasione per meditare su temi nuovi, sempre più parte integrante della nostra professione: la possibilità di capire parole come Clinical Governance e Budget. Tutto ciò può essere uno stimolo per superare quel clima di pessimismo e scetticismo che spesso si avverte nei rapporti con i colleghi".*

Gli incontri finora svolti hanno fatto intravedere un modo nuovo ed efficace di interagire sia a livello orizzontale, cioè tra i diversi professionisti, che a livello verticale, ossia verso i maggiori responsabili aziendali. Emerge da un'intervista che un partecipante: *"[ha] inoltre avuto la consapevolezza che la parola dirigente stampata sul camice vicino a quella di medico può avere un significato, a patto di conoscere i meccanismi aziendali per poter incidere, anche nel [proprio] piccolo, sui processi decisionali".*

Inoltre, dagli incontri sono scaturite con particolare frequenza altre problematiche, quali il bisogno di individuare strumenti che permettano di capire ed affrontare meglio il processo di "aziendalizzazione" della sanità e la necessità di acquisire competenze e abilità comunicative utili a gestire il rinnovato rapporto medico/paziente, alla ricerca di nuove vie per una migliore e più efficace soluzione dei possibili conflitti che possono emergere da questa relazione. L'attuale formazione universitaria e specialistica del medico è, infatti, orientata principalmente sul versante clinico-assistenziale, mentre agli aspetti organizzativi e comunicativi sono dedicati spazi estremamente ridotti, talché originano lacune che alla lunga finiscono per generare nei medici un sentimento piuttosto diffuso di frustrazione misto ad un crescente senso di inadeguatezza. A seguito di tali indicazioni, la DG ha proposto di lavorare su alcuni argomenti: dapprima la tematica del budget/piano di attività annuale e, successivamente, il problema della "gestione del tempo e delle relazi-

oni" con l'intervento di un esperto in materia. Nell'agenda di lavoro che aspetta il Gruppo vi sono: l'accreditamento, la comunicazione e lo sviluppo del personale basato sulla gestione delle competenze.

Su invito della DG, dopo alcuni incontri, il Gruppo ha indicato il nominativo di altri 30 colleghi potenzialmente interessati a questo percorso esperienziale. Questo secondo Focus group ha già partecipato a due giornate di formazione sulla governance clinica e sulla gestione del tempo e delle relazioni nei contesti sociali. Nei prossimi mesi, i due gruppi lavoreranno insieme: sta maturando l'idea che essi vengano anche coinvolti nel processo di budget del 2008.

CONCLUSIONI

Da questa iniziativa la DG si propone di creare una "massa critica" di dirigenti medici di più giovane età, sensibile agli aspetti gestionali di un *sistema adattativo complesso* - quale la APSS - e di fornire e ricevere informazioni e chiavi di lettura relative al management in ambito sanitario, facilitando in tal modo un processo di coinvolgimento nelle scelte e decisioni aziendali e, comunque, di una loro maggior comprensione tra i medici.

Il progetto di fondo è di utilizzare quanto fin qui svolto come esperienza pilota, per arrivare a realizzare una comunicazione più efficace e partecipata verso tutto il personale aziendale, ossia una comunicazione non vissuta come mera funzione (flusso o passaggio di informazioni), ma piuttosto come un vero e proprio processo (comunicazione organizzativa). All'interno dei modelli più raffinati ed evoluti, tale tipo di comunicazione viene vista e vissuta sia come fattore che influenza quanto accade all'interno dell'organizzazione, sia come variabile strategica, attraverso la quale l'organizzazione stessa si rivolge all'ambiente circostante e si posiziona in termini di immagine e identità, facilitando in tal modo la gestione dei rapporti con l'esterno.

Dal canto loro i medici che fanno parte del Gruppo si aspettano la possibilità di ricevere maggiori informazioni sugli aspetti gestionali dell'azienda in modo meno filtrato, potendo così interloquire più incisivamente con i diretti superiori.

Le attività formative realizzate e quella analitica sulle

principali criticità che si incontrano nella quotidiana attività professionale hanno permesso di sperimentare un rapporto comunicativo tra dirigenti medici e DG certamente innovativo ed ispirato a quanto suggerito dal modello organizzativo e gestionale di riferimento proposto dalla EFQM (European Foundation for Quality Management) e adottato dall'APSS.

Una possibile evoluzione di questo percorso è lo sviluppo di una informazione ancora più diretta, non mediata, del tutto svincolata dalle regole gerarchiche. Limitatamente ad alcuni ambiti della vita aziendale, la DG potrebbe “passare” alcune informazioni direttamente ai dirigenti con ruolo non apicale, che dovrebbero a loro volta far circolare tali informazioni tra i colleghi. Tra i presupposti irrinunciabili di un approccio informativo di questo tipo, che si può definire “virale”, vi è proprio la costituzione della sopraccitata “massa critica” di persone opportunamente sensibilizzate e culturalmente preparate. Gli incontri del Focus Group sono riusciti a mettere insieme un iniziale numero di dirigenti medici che sta maturando una consapevolezza maggiore rispetto all'essere parte attiva di un'organizzazione complessa. ■

LETTURE CONSIGLIATE

Plsek P.E. e Greenhalgh T.: The challenge of complexity in health care, *BMJ*, 2001, 323, 625-628.

Plsek P.E. e Wilson T.: Complexity, leadership and management in healthcare organizations, *BMJ*, 2001, 323, 746-749.

Fraser S.W. e Greenhalgh T.: Coping with complexity: educating for capability, *BMJ*, 2001, 323, 1-5.

Goleman D.: Lavorare con intelligenza emotiva, BUR, 2006, pag. 428 (edizione italiana).

Corrigan P.: Shakespeare e il management. Lezioni di leadership per i manager d'oggi, ETAS, 2002, pag. 278 (edizione italiana).

Boyatzis R. e McKee A.: La leadership risonante: intelligenza emotiva in azione, ETAS, 2006, pag. 276 (edizione italiana).

Meyerson D.E.: Tempered radicals: how everyday leaders inspire change at work, Harvard Business School Press, 2003, pag. 220.

Lee F.: If Disney ran your hospital, Second River Healthcare Press, 2004, pag. 215.

Marzo F.: Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale, Franco Angeli, 2006, pag. 208.

Jonassen J.R.: Leadership, condividere la passione, Guerini e Associati, 2001, pag. 106 (edizione italiana).

Charvet S.R.: Le parole della mente, Franco Angeli, 2005, pag. 236 (edizione italiana).

Wright J. E Hill P.: La Governance clinica, McGraw-Hill, 2005, pag. 304 (edizione italiana).

WEB LINKS CONSIGLIATI

Società Italiana Medici Manager:
www.medicimanager.it

British Association of Medical Managers:
www.bamm.co.uk

Fit to lead : www.fittolead.co.uk

EFQM: www.efqm.org

Azienda provinciale per i servizi sanitari.
Programma aziendale di sviluppo strategico
2005-2009:
www.apss.tn.it/Public/allegati/DOC_293158_0.pdf

FIRME

Davide Donner
U.O. di Medicina Nucleare

Maurizio Centonze
Dipartimento di Radiodiagnostica

Fabrizio Fontana
Direttore Cura e Riabilitazione

Carlo Favaretti
già Direttore generale Azienda provinciale per i servizi sanitari della Provincia autonoma di Trento, attuale DG Azienda ospedaliera universitaria di Udine
