

# Viaggio esplorativo nei bisogni di formazione della medicina generale in previsione dei nuovi assetti organizzativi

Maria Milano<sup>1</sup>, Simonetta Miozzo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>MMG, tutor e docente, CSeRMEG (Monza, Italia), SIMG (Firenze, Italia), SIPeM (Verona, Italia), Commissione Formazione Medicina Generale ASLTO3 (Torino, Italia). E-mail: milanomar@gmail.com

<sup>2</sup>MMG, tutor e docente, SIMG (Firenze, Italia), Commissione Formazione Medicina Generale ASLTO3 (Torino, Italia)

---

## ABSTRACT

**Background.** A practice-based learning, realized for all the 430 GPs of Local Health Authority TO3, highlighted problems related to the difficulty of being group and working as such. To focus these issues, it was organized an “Outdoor Training Experience” addressed to their representatives of the Regional Team, identified as facilitators between GPs. At the end of the course it was given an interview to explore the related lived experiences.

**Method.** The rich texts of the answers of the narrative interview were analysed with Conventional Content Analyses, in triangulation between the two authors, in order to find generalizable categories and meanings.

**Result.** Four main areas were identified: 17% of reports about communication and team building, 25% team working and problem solving, 10% proactivity / creativity, 48% leadership. All these areas were under articulated in critical issues and solutions. Reported as significant elements: awareness of the role, development of teamwork and ability to listen to everyone with respect, learning from the mistake and development of hetero centrism. Two conflicting lines of thought were revealed: the priority is the group over targets versus using the group to achieve the objective.

**Conclusion.** Experience has shown that it is possible to learn to cope with complex relational situations and bring out also not aware training needs, worthy of attention and care: it could be that the issue of pro-activity / creativity, fundamental in impending reorganization of the GPs, may have been considered less significant because it needs more time for reflection and processing.

**Key-words:** Training Needs Assessment, Qualitative Content Analysis, General Practice.

---

## RIASSUNTO

430 Medici di Medicina Generale (MMG) dell'ASLTO3 hanno segnalato difficoltà nel sentirsi gruppo e lavorare come tale: è stata organizzata una formazione “Outdoor Training Experience” rivolta ai referenti delle Equipe di Assistenza Territoriale, individuati quali facilitatori fra i MMG. Sono state analizzate le interviste conclusive per esplorare i vissuti dell'esperienza.

**Parole chiave:** Bisogni formativi, Content Analysis, Medicina Generale.

---

## INTRODUZIONE

Il percorso di formazione sul campo realizzato nell'ASL To3 nel biennio 2012-13 che ha coinvolto tutti i 430 Medici di Medicina Generale (MMG), descritto e pubblicato su Tutor (Milano, Cosola, Ventriglia, 2014), ha evidenziato alcune difficoltà nel sentirsi gruppo e lavorare come tale. Abbiamo interpretato questa criticità come un bisogno formativo, che necessitava di una specifica tecnica didattica (Hauer, Quill, 2011): sebbene l'utilizzo della metodologia formativa outdoor sia un'evenienza rara nell'ambito della Medicina Generale, è stata scelta proprio perché consente di sperimentare in prima persona, anche "fisicamente", l'essere gruppo, le dinamiche che si realizzano, la creatività che si mette in campo, consente inoltre di assumere consapevolezza rispetto alle motivazioni e alle strategie di cambiamento individuali e di squadra che si attivano. Abbiamo orientato i MMG coordinatori delle Equipe di Assistenza Territoriale, individuati quali facilitatori all'interno dei MMG, e i tutor del percorso formativo suddetto a una "Outdoor Training Experience". Il corso è stato articolato in quattro sessioni, guidate dal Prof. Michele Liuzzi (Tab. I).

Gli obiettivi prefissati erano:

- Promuovere la valorizzazione individuale, creare un clima di fiducia personale e di collaborazione intra grupppale
- Accrescere il team building e lo spirito di squadra, migliorare le capacità relazionali e comuni-

cative sia personali che organizzative,

- Migliorare le capacità di team working, di buone pratiche metodologiche e di lavoro, focalizzate su obiettivi, proattività e creatività,
- Sviluppare processi di leadership individuale, promuovere motivazione e strategie di cambiamento individuale e di squadra.

Le due giornate sono state un'occasione di riflessione personale e di gruppo in ambiente protetto che ha permesso di esprimere i propri valori, i propri bisogni, i propri limiti ma anche di trovare conferma alle proprie capacità. Come teorizzato da Maslow (Maslow, 1978), l'apprendimento si è realizzato creando una "learning zone" con la pratica di attività che prevedevano rotazioni nei giochi di ruolo, senza mai accedere alla "Panic zone" (Fig. 1). Il modello formativo e concettuale adottato è di tipo olistico, multidimensionale e trans modale: olistico perché implica le persone nella loro globalità, multidimensionale perché impegna contemporaneamente le dimensioni cognitive, affettive, fisiche e spirituali, trans modale poiché coinvolge diverse modalità di apprendimento e relazione con la realtà ("mentale e cognitiva, percettiva e sensoriale, pragmatica e fattuale, fisica e corporea, emotiva e affettiva" (Liuzzi, 2006). Un continuum di teorie dell'apprendimento come proposto da Knowles (Knowles, 1984).

È stato applicato il ciclo dell'Experiential Learning: dalla formalizzazione di concetti astratti e dalla loro

Lunedì 9 giugno 2014		
Orario	Obiettivi	Attività
08.30 - 09.00	Briefing su obiettivi e attività della giornata	
09.00 - 12.30	<b>1. Comunicazione, capacità relazionali e team building</b>	Cocktail party - Telo e Nome - Tom & Jerry - Warp speed Warp speed Hula oop Hula oop Cartellini numerati Cartellini numerati
12.30 - 13.30	Pranzo	
13.30 - 16.30	<b>2. Team working e problem solving</b>	Sci Spider web Isole
16.45 - 17.00	Debriefing attività & valutazioni	

Michele Liuzzi - S.R.P.S. per ASLTO3

Martedì 10 giugno 2014		
Orario	Obiettivi	Attività
08.30 - 09.00	Briefing su obiettivi e attività della giornata	
09.00 - 12.30	<b>3. Proattività e creatività</b>	Palle e nome Passaggio a livello Cat walk Tappeti magici Risorse diminuiscono Cat walk Passaggio a livello Risorse diminuiscono Tappeti Magici
12.30 - 13.30	Pranzo	
13.30 - 16.30	<b>4. Leadership</b>	Energizer Quadrato perfetto Labirinto Sherpa walk
16.45 - 17.00	Debriefing attività, wrap up & valutazioni conclusive	

Michele Liuzzi - S.R.P.S. per ASLTO3

**Tabella I.** Obiettivi e attività delle giornate di Outdoor Training Experience.



**Figura 1.** Il modello della "comfort zone".

generalizzazione, si è passati alla verifica di questi in nuovi contesti e alla esperienza concreta durante le attività di gruppo, a cui ha fatto seguito l'esplicitazione delle considerazioni prodotte in corso d'opera da osservatori esperti esterni e le riflessioni condivise da tutti.

A fine corso è stata somministrata un'intervista scritta con due domande aperte per esplorare i vissuti di questa esperienza.

Obiettivo di questo lavoro è ricercare eventuali altri bisogni formativi dall'analisi delle interviste esplorative sui vissuti dell'Outdoor Training Experience.

## MATERIALI E METODI

31 partecipanti all'Outdoor Training Experience. Le domande dell'intervista somministrata alla fine dei due giorni, sono state:

1. Individua i tre momenti che hai trovato più significativi all'interno del percorso e perché.
2. Individua uno o più elementi emersi durante il percorso che ritieni potrebbero esserti utili nella gestione del gruppo di lavoro.

L'analisi è stata condotta utilizzando uno degli strumenti della ricerca qualitativa che permette meglio l'esplorazione dei fenomeni che emergono dai testi, cioè la "Content analysis" di tipo convenzionale (Hsieh, Shannon, 2005 e Graneheim, Lundman, 2004).

## RISULTATI

Entrambe le domande sono state di stimolo a esprimere testi molto ricchi di suggestioni. I temi individuati sono coincisi con le aree dell'incontro.

### 1. Individua i tre momenti che hai trovato più significativi all'interno del percorso e perché.

Tutti e 31 i partecipanti hanno risposto alla domanda, qualcuno in modo parziale, ottenendo un numero complessivo di 88 risposte su 93 attese.

Se correliamo questi momenti con le aree di appartenenza, troviamo che sono stati segnalati quali aree più significative quella della leadership (48%), del problem solving (25%), della comunicazione (17%) e per ultimo della proattività e creatività (10%).

In tutti e quattro i temi abbiamo evidenziato 2 sottotemi: criticità e soluzioni.

Nell'area **Leadership** le criticità emerse sono state:

- la competitività, l'aggressività, l'individualismo e l'inconsapevolezza (anche dei propri limiti);
- percepire la "coda del gruppo";
- comunicare sotto stress e l'incapacità all'ascolto: "Il gioco del "quadrato perfetto" è stato il più catastrofico insuccesso che ha costretto a riflettere sugli errori ... e sulla mancanza di rispetto", "L'incapacità di comunicare in un gruppo sotto stress", "Non siamo abituati ad ascoltare quando non possiamo vedere (bendati)";
- identificare il leader.

Le soluzioni proposte:

- sviluppare l'eterocentrismo, il rispetto, la collaborazione senza competitività, l'intesa e il confronto: "ascolto + rispetto= eterocentrismo"
- ascolto, ascolto e metodo, riflessione consapevole attenzione delle aspettative personali (35%): "Presi dal dire e dal fare si rischia di non portarsi dietro i pensieri: importante la punteggiatura del silenzio"
- imparare dall'errore;
- fiducia (nel e dal gruppo);
- percepire la "coda del gruppo" mobilitazione delle risorse meno usate;
- gioco di squadra (29%)
- consapevolezza delle responsabilità.

Nell'area **Team working e problem solving** le criticità emerse sono state:

- inibizioni personali nel lavorare insieme, individualismo: *“L'individualismo distoglie dal raggiungimento dell'obiettivo e della comunicazione efficace”*
- identificare il problema complesso;
- difficoltà di coordinazione;
- ricerca di obiettivi comuni: *“Capire il metodo non necessariamente vuol dire ottenere il risultato se il gruppo non è in grado di elaborare strategie”*
- fermarsi alla supposta impossibilità.

Le soluzioni proposte:

- lavorare insieme per rafforzare la fiducia, la collaborazione e il gioco di squadra (36%);
- cercare una strategia: previsione delle difficoltà, coordinamento e programmazione;
- capacità di autovalutazione e applicazione del ciclo di qualità.

Nell'area **Comunicazione e team working** le criticità emerse sono state riconoscere:

- la necessità di saper cambiare ruolo: condurre/ farsi condurre;
- le risorse all'interno del gruppo che differenziano i ruoli;
- la difficoltà di guidare.

Le soluzioni proposte:

- ridefinizione dei ruoli a seconda del contesto;
- utilizzo dell'empatia, fiducia negli altri, rispetto: *“Ho meravigliato me stesso... perché non pensavo di essere in grado di affidarmi...”*;
- pianificazione, creatività e riduzione dei conflitti.

Nell'area **Proattività e creatività** la criticità emersa è stata:

- difficoltà di adattamento, necessità di riflessione comune e coordinamento.

La soluzione proposta:

- capacità di gestire il cambiamento: *“Plasticità nel rimodulare consapevolmente le strategie e la programmazione con la partecipazione attiva di tutti, alla pari, con comunicazione efficace e serena rimanendo uniti”*.
- consapevolezza della criticità
- essere uniti.

## 2. Individua uno o più elementi emersi durante il percorso che ritieni potrebbero esserti utili nella gestione del gruppo di lavoro.

### Leadership

L'argomento ascolto è stato particolarmente avvertito come elemento cruciale per lo sviluppo di una buona gestione del gruppo: *“Ascoltare più e parlare meno, rispetto delle regole per creare rispetto e dare a tutti la possibilità di esprimersi”*, ma anche *“Lo sviluppo della capacità di ascoltare tutti senza perdere l'individualità di ciascuno”* vuol dire favorire *“l'essere gruppo senza perdere le singole individualità”*. Tra i must del ruolo la gestione delle risorse con attenzione agli ultimi viene proposta dal 40% dei partecipanti: una promessa di eterocentricità?

Vengono inoltre sottolineati aspetti relativi alle caratteristiche del leader da implementare: carattere, competenze, credibilità, comportamenti, assunzione di responsabilità, sviluppo della negoziazione (13%) e soprattutto l'importanza di assumere consapevolezza dei propri limiti e ruolo (16%).

Qualcuno propone la difficoltà nell'individuare il leader: *“meglio un leader situazionale o un leader versatile?”*, qualcun altro suggerisce *“l'adattamento del Leader in funzione dell'obiettivo”* e delle situazioni quale elemento importante.

Diverse le posizioni rispetto al gruppo: *“Priorità al gruppo poi agli obiettivi che devono essere condivisi”* (6%) versus *“Utilizzare il gruppo in funzione dell'obiettivo”* (3%), leader democratico versus leader manipolativo?

### Team working e problem solving

Riaffiorano due linee di pensiero: per alcuni la priorità è il gruppo rispetto agli obiettivi, per altri utilizzare il gruppo in funzione dell'obiettivo (con un rapporto 3:1). Osserviamo che quando l'argomento è proposto nel tema Team Working il rapporto è 3:1, quando la prospettiva è quella del Leader il rapporto è in 2:1. Sarebbe quasi che quando ci si pensa parte del gruppo, questo sia predominante, mentre quando ci si immagina alla guida del gruppo, quest'ultimo possa essere svalorizzato a favore degli obiettivi da raggiungere: bisognerà fare attenzione all'autocentrismo.

### Comunicazione e team building

Il 35% evidenzia la categoria cura della comunicazione rispettosa, alcuni (16%) sottolineano l'attenzione continua ai feedback per attivare circoli di qualità e costruire rapporti di fiducia.

### Proattività e creatività

Ricorrentemente espresse le categorie attenzione continua dei feedback e Problema come elemento di crescita; interessante la proposta di prendersi il tempo per essere proattivi e creativi per coinvolgere il gruppo; infine viene riproposto come elemento suggestivo in questo tema anche la consapevolezza dei propri limiti e ruolo.

### DISCUSSIONE

È possibile che le criticità legate alla difficoltà di sentirsi gruppo e lavorare come tale denunciate alla fine del percorso formativo pubblicato su Tutor (Milano, Cosola, Ventriglia, 2014) abbiano trovato qualche risposta in questo momento formativo, quanto meno, tra i referenti delle Equipe territoriali coinvolti per il ruolo di leader in tali gruppi: nei loro feedback compaiono riflessioni che dimostrano l'acquisizione di un buon livello di consapevolezza e qualche volta persino delle illuminazioni.

L'aver sfiorato, più volte, la "panic zone" (Maslow, 1978) senza mai entrarvi ha permesso l'attivazione di tutti con la percezione di essere comunque in sicurezza: mai giudicato il singolo ma riflessioni su quanto avviene e sulle dinamiche che si sono realizzate.

Infine, ma non ultimo, il modello formativo e concettuale adottato, in linea con le teorie andragogiche di Knowles (Knowles, 1984), ha motivato tutti a una disponibilità ad apprendere, passando attraverso l'assunzione di nuove consapevolezze rispetto al proprio modo di agire nel gruppo, l'apprendimento attraverso l'esperienza, il riconoscimento pubblico e condiviso del proprio ruolo sociale e di cosa (come, quando e quanto) questo implichi.

### CONCLUSIONI

Ci stiamo interrogando su quale formazione per la Medicina Generale possa essere propedeutica allo sviluppo dei nuovi assetti organizzativi che si stanno delineando che vanno oltre le necessarie riflessioni sulla clinica.

Dalle risposte all'intervista è impossibile attribuire un significato definitivo alle scelte proposte, possiamo solo formulare delle ipotesi: è possibile che il tema della leadership sia stato il più segnalato per-

ché era l'argomento atteso degli incontri, perché l'ultimo tema affrontato nella giornata ed emotivamente quindi più vicino. Ipotizziamo che il tema della proattività e creatività sia stato considerato meno interessante, pur essendo stato affrontato nella mattinata e sviluppato con ben quattro attività diverse perché necessita di tempi e spazi ulteriori di riflessione ed elaborazione: potrebbe trattarsi di un bisogno formativo non consapevole, meritevole di maggiore attenzione e cura.

Sicuramente occorre soffermarsi ancora sull'etica degli obiettivi che vengono proposti ai gruppi, sulla loro accettabilità per i componenti del gruppo e sulla democrazia nella conduzione dei gruppi stessi. L'esperienza ha dimostrato che è possibile, lavorando insieme, imparare ad affrontare situazioni relazionali complesse, riflettere in modo condiviso su democrazia ed etica delle relazioni di lavoro e far emergere anche bisogni formativi non consapevoli. Ci chiediamo infine: i MMG sono liberi professionisti, a parte questa esperienza sporadica, chi è interessato a finanziare una loro formazione su questi argomenti in previsione dei futuri assetti multiprofessionali?

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Graneheim UH, Lundman B. (2004), *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*, Elsevier, 24: 105-112.
- [2] Hauer J, Quill T. (2011), Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. *Palliat Med.* 14(4), 503-508.
- [3] Hsieh HF, Shannon SE. (2005), Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qual Health Res*, 15, 1277-1288.
- [4] Knowles M. (1984), *The adult learner: a neglected species*, New York: Gowers.
- [5] Liuzzi M. (2006), *La formazione fuori dall'aula. Concetti, metodi e strumenti per un nuovo modello formativo multidimensionale. Metodi, strumenti e buone pratiche*, Milano: Franco Angeli Editore.
- [6] Maslow AH. (1978), *Verso una psicologia dell'essere*, Roma: Astrolabio Ubaldini.
- [7] Milano M, Cosola A, Ventriglia G. (2014), Condivisive anziché delibere: dalla formazione sul campo alla valutazione del cambiamento, *Tutor*, 2, 13-22.