

Il cambiamento dell'assistenza infermieristica attraverso l'organizzazione

MARISA CANTARELLI

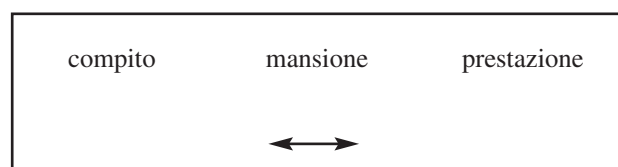
La legge 42/99 ha abolito il “mansionario” del 1974 e disposto che: “Il campo proprio di attività e responsabilità delle professioni sanitarie è determinato dai relativi profili professionali, dagli ordinamenti didattici dei rispettivi corsi di diploma universitario e di formazione post-base, nonché dai rispettivi codici deontologici”.

Nell'articolo sul cambiamento dell'assistenza infermieristica attraverso il management rilevavo, fra l'altro, che il profilo professionale dell'infermiere prevede un infermiere responsabile dell'assistenza generale infermieristica e contemporaneamente affermavo che il management infermieristico deve essere fondato su una filosofia che rifletta la considerazione del valore della dignità di ogni singolo paziente. Ora cercherò di fondere queste due affermazioni traducendole nella prassi tramite una lettura organizzativa dell'attività infermieristica.

Da sempre l'attività infermieristica (e appunto fino al 1999), è stata disciplinata da un mansionario; ma che cosa è un mansionario? Il vocabolario della lingua italiana della Treccani dice: “..raccolta sistematica delle mansioni che, secondo il contratto di lavoro, sono affidate al dipendente...”; per l'infermiere era la legge che prevedeva un elenco di mansioni.

Dall'analisi dei contenuti dell'attività lavorativa dal punto di vista organizzativo, si rileva che la mansione è un insieme di compiti, il cui svolgimento è finalizzato al raggiungimento di un risultato e che il compito è la parte elementare in cui può essere suddivisa l'attività lavorativa. L'arricchimento della mansione porta alla prestazione.

Il percorso che dal compito porta alla prestazione può essere visualizzato nel modo seguente



Lo spostamento dall'uno all'altro tipo di contenuto dell'attività lavorativa può avvenire in entrambi i sensi e possiamo dire che da sinistra verso destra è un'evoluzione del processo.

Come possono cambiare, ai fini di una progettazione, le mansioni? Possono essere riconosciute tre modalità, diffusamente adottate:

1. Rotazione delle mansioni
2. Allargamento delle mansioni
3. Arricchimento delle mansioni - prestazioni

1 - Rotazione della mansione

La rotazione della mansione consiste nel far ruotare il lavoratore su alcune fasi del medesimo processo. Nell'ambito della mansione assegnata all'individuo, i compiti via via svolti mutano in modo continuo e sistematico; non comporta grandi complessità di cambiamento.

2 - Allargamento della mansione

L'allargamento della mansione può essere definito come un processo di ristrutturazione ove si amplia la fase di lavoro assegnata al lavoratore. Ad un'esecuzione quindi si affiancano altre esecuzioni, con la conseguenza per chi lavora di partecipare allo svolgimento di una serie di operazioni più numerose rispetto a prima. Questa tecnica si basa però sull'esecuzione, in quanto l'obiettivo dell'allargamento non è quello di aggiungere al momento esecutivo altri compiti di carattere più vario (come la manutenzione, la programmazione e il controllo, tipici invece dell'arricchimento della mansione), ma solamente di ristrutturare il lavoro in modo che l'individuo esegua più parti del processo di trasformazione. Il pericolo maggiore cui si va incontro è di applicare l'allargamento meccanico, senza alcuna preoccupazione per lo sviluppo professionale dell'individuo, dando luogo ad un semplice aumento del carico di lavoro, che non produrrà mai i risultati sperati. Anche qui valgono le obiezioni mosse alla rotazione della mansione.

Herzberg l'ha definita "crescita orizzontale" della mansione (opposta alla "crescita verticale", cioè a quella che fornisce elementi motivanti) ed ha evidenziato che il risultato è di allargare semplicemente la natura insignificante della mansione.

3 - Arricchimento della mansione - prestazioni

L'arricchimento della mansione si differenzia dalle precedenti tecniche di progettazione di tipo individuale perché interviene in modo più sistematico sull'attività del singolo lavoratore, arricchendo il semplice compito dell'esecuzione con altri compiti come quello della programmazione, organizzazione, controllo e coordinamento del proprio lavoro.

Il fondamento teorico dell'arricchimento della mansione è la teoria delle motivazioni al lavoro: si tratta cioè di richiamare le motivazioni e i principi della crescita psicologica per capire come debba venire concepito il lavoro per essere motivante, in grado cioè di permettere un reale sviluppo professionale del lavoratore.

L'arricchimento mira ad introdurre una maggiore varietà e a far sì che siano svolti compiti completi, non frazionati, trascende gli aspetti tecnici del singolo lavoro, per cercare di dare invece una visione completa del rapporto esistente tra mansione e prodotto (o servizio) finito.

L'arricchimento vuole in sostanza rendere a ciascuna mansione quella totalità perduta in seguito alla parcellizzazione, che è indispensabile al raggiungimento di una certa significatività del lavoro.

Questo può essere realizzato attraverso una delega al lavoratore che prima svolgeva compiti puramente esecutivi, di alcune funzioni decisionali finora riservate al capo o supervisore.

I lavoratori in questo caso dovrebbero completare il prodotto, controllarne la qualità ed essere responsabilizzati per ciò che concerne la progettazione tecnica e gli effetti economici dei vari fattori sulla vendita del prodotto o del servizio effettuato.

Organizzazione originaria del lavoro	Organizzazione del lavoro dopo l'arricchimento
Capo — [organizza programma guida controlla]	Capo
Operaio — esegue	Operaio — [organizza programma esegue controlla]

Relativamente ai contenuti dell'attività lavorativa, qual è il ruolo dell'individuo, cioè come e cosa cambia parallelamente nel percorso mansione-prestazione? Quale il ruolo del lavoratore?

Ad un primo e più elementare livello di attività, la "mansione", il lavoratore ha un ruolo meramente esecutivo, non coordina autonomamente i vari atti lavorativi e non conosce il risultato finale del suo lavoro; conseguentemente non partecipa alla valutazione dei risultati: deve esclusivamente eseguire le mansioni assegnate dal supervisore.

Nel caso di una mansione arricchita - prestazione, il lavoratore è, nello stesso tempo, colui che:

- *esegue* direttamente l'attività lavorativa... ma, alla funzione di esecuzione, si aggiungono anche quelle di:

- *programmazione*: stabilisce gli obiettivi (risultati)

- *organizzazione*: valutazione delle risorse

- *controllo*: valutazione dei risultati

Ne scaturisce

- *completezza*

- *autonomia*

- *controllo*

- *responsabilità*

Dopo aver descritto i contenuti del lavoro e le caratteristiche del soggetto che svolge l'attività, di seguito si espone come si muove, lungo il continuum, il livello di conoscenze.

Quali sono le capacità e conoscenze richieste? Per l'esecuzione del compito, della semplice mansione, il livello di conoscenze è pressoché assente in quanto il lavoratore deve esclusivamente eseguire quanto gli viene affidato.

Inoltre, trattandosi di unità elementare di lavoro, è per definizione semplice, ridotta ai minimi termini di complessità.

Nel caso di una prestazione (mansione arricchita) il livello di conoscenze richiesto esiste ed è sicuramente elevato in quanto il lavoratore deve:

- conoscere non solo la modalità di esecuzione dei singoli compiti ma l'intero processo di lavoro → **completezza**

- essere in grado di coordinare autonomamente il processo di lavoro e pertanto deve conoscere i metodi e le procedure di lavoro: deve essere in grado di gestire le risorse ... senza avvisare o avvertire preventivamente il supervisore → **autonomia**

- deve conoscere ed avere l'abilità di stabilire i risultati della sua prestazione al fine di ricevere dirette informazioni sulla qualità e sulla quantità del prodotto (servizio) generato
- deve rispondere direttamente del/dei risultato/i conseguiti → **responsabilità**

Quanto espresso richiede elevate conoscenze tanto da necessitare di un periodo più o meno variabile di formazione a priori → **professionista**

Il punto chiave intorno al quale ruota il problema tecnologico (intendendo con tale termine le tecnologie applicate, i metodi e gli strumenti utilizzati per svolgere i compiti) è il grado di determinismo della mansione. I compiti ben definiti e ben programmabili permettono di prevedere le risorse da impiegare ed i risultati da ottenere. Tali compiti possono talvolta essere delegati anche a figure non professionali (perché richiedono a queste solo la esecutività).

“Le mansioni completamente programmabili tendono ad essere scarse in funzioni da svolgere e limitate nel contenuto, non richiedono programmazione e il controllo è ridotto. Essendo prettamente esecutive non possono essere migliorate (riprogettate)”.

Infine, le mansioni completamente predeterminabili non richiedono particolari conoscenze specifiche (se non la perfetta osservanza della modalità di esecuzione) e, di conseguenza, non è necessaria una particolare formazione: è sufficiente, visto il contenuto esecutivo della mansione, un periodo variabile di apprendistato cioè di formazione sul campo (n.b. diverso dal tirocinio ed inserimento-Mintzberg = formazione sul compito).

I compiti non definibili a priori con precisione, e quindi poco prevedibili hanno risultati e risorse impiegate non predeterminabili. Le mansioni poco programmabili comportano sempre una certa difficoltà nel processo di programmazione e controllo: sono le **prestazioni** cioè “mansioni in cui compare continuamente la soluzione di problemi e che richiedono metodi e procedure differenti da caso a caso (Salvemini)”.

In conclusione, la lettura organizzativa ha rilevato che un lavoro per mansioni è meramente esecutivo, ma nel caso di una mansione arricchita – prestazione il lavoratore non solo esegue, ma programma, organizza e controlla il proprio lavoro. Tale responsabilità dà autorità al lavoratore.

In questa lettura organizzativa l'autore di riferimento è Salvemini in quanto permette di analizzare i contenuti dell'attività lavorativa.

In effetti, se la mansione è un insieme di compiti, il cui svolgimento è finalizzato al raggiungimento di un risultato e il compito è la parte elementare in cui può essere suddivisa l'attività lavorativa, l'arricchimento della mansione porta alla prestazione.

A questo punto l'obiettivo consiste nel collocare, dopo aver fatto l'analisi della realtà, l'infermiere (o meglio l'insieme organizzato degli infermieri) nel continuum previsto dal Salvemini. Tale continuum analizza dove è collocata la prestazione infermieristica e quali sono gli elementi che devono essere enucleati dal Modello delle Prestazioni Infermieristiche (*) e che assumono un significato rilevante.

Infatti, il Modello delle Prestazioni Infermieristiche, permette di individuare i parametri oggettivi che consentono di leggere la realtà, analizzando lo sviluppo e l'uso che si è fatto del concetto di “prestazione” all'interno della disciplina infermieristica e come questo incida sull'organizzazione del lavoro. Partendo dal concetto di “prestazione” proposto da Salvemini sono giunta alla definizione di “prestazione infermieristica” prevista nel Modello delle Prestazioni Infermieristiche. Lo schema di seguito riportato ne sintetizza le diverse caratteristiche:

<p>Salvemini La progettazione delle mansioni arricchite = prestazioni</p>
<p>PRESTAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esegue</i> direttamente l'attività lavorativa ... ma, alla funzione di esecuzione, si aggiungono anche quelle di seguito indicate. - <i>Programmazione</i>: stabilisce gli obiettivi (risultati) - <i>Organizzazione</i>: valutazione delle risorse - <i>Controllo</i>: valutazione dei risultati

(*) del quale si è ampiamente parlato nella presente rivista sul n. 1/96 e accennato nei due precedenti articoli sul cambiamento dell'assistenza infermieristica recentemente pubblicati.



Malati e infermieri in una antica stampa (*civiche raccolte A. Bertarelli del Castello Sforzesco di Milano - g.c.*)

<p>Cantarelli Modello delle prestazioni infermieristiche</p> <p>PRESTAZIONE INFERMIERISTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esecuzione</i>: si dà per assunto che per l'infermiere esista tale momento e tipologia di mansione che, più specificatamente, si concretizza nello svolgimento della "azione infermieristica quale azione compensatoria di assistenza". - <i>Programmazione</i>: l'infermiere stabilisce gli obiettivi autonomamente e, nella fattispecie, pianifica l'assistenza - <i>Organizzazione</i>: l'infermiere sceglie metodi, strumenti e tempi, mediante i quali raggiungere gli obiettivi posti - <i>Controllo</i>: l'infermiere ha un pieno controllo sulle fasi del proprio lavoro in virtù dell'autonomia implicita e del livello di conoscenze possedute, conseguentemente valuta i risultati raggiunti cioè la prestazione infermieristica, apportandovi le opportune ricorrezioni.
--

Quanto sopra descritto è in sintesi il "passaggio" da un'attività per mansioni ad un'attività per prestazioni, che comporta altresì un cambiamento del ruolo infermieristico: da infermiere esecutore a professionista. A questo sforzo (peraltro già intrapreso) è chiamato l'infermiere del 2000. L'abolizione del mansionario, come detto all'inizio di questo articolo, lo ha proiettato in un ruolo diverso da quello coperto finora senza concedere pretesti per non cambiare e senza possibilità di ritorno.

L'infermiere per identificarsi in questo ruolo di professionista deve:

- conoscere l'intero processo di lavoro, ovvero le azioni che compongono ciascuna prestazione infermieristica e, ancora, gli atti che sono contenuti in ciascuna azione al fine di realizzare la caratteristica della completezza.
- essere in grado, applicando il Modello delle Prestazioni Infermieristiche, di coordinare autonomamente il proprio lavoro (... insieme di azioni coordinate ...) in quanto conosce, grazie al periodo di formazione svolto, metodi e strumenti che consentono di erogare una prestazione infermieristica.
- conoscere i risultati potenziali attesi, conseguenti alla sua prestazione in quanto le conoscenze disciplinari specifiche gli consentono di definire la prestazione infermieristica che risponda al bisogno specifico manifestatosi o rilevato.

- rispondere dei risultati conseguiti; è dunque responsabile comunque delle azioni messe in atto per raggiungere l'obiettivo di cura, anche se tale risultato prevede la collaborazione di diverse figure professionali.

Quando l'attività lavorativa dell'infermiere si inserisce in un sistema organizzato in cui sono presenti altri professionisti con diverse specificità e competenze, è fondamentale che egli possieda:

1. attraverso la disciplina infermieristica, il livello di conoscenze richieste per svolgere il proprio lavoro: rispondere all'utente/erogare un servizio;
2. consapevolezza della *specificità del servizio* in funzione del quale risponde con delle prestazioni efficaci ai bisogni di assistenza infermieristica.

Il cambiamento organizzativo descritto permette di concretizzare un cambiamento nell'attività infermieristica. L'applicazione del Modello delle Prestazioni Infermieristiche nella prassi valorizza l'infermiere attraverso due meccanismi:

- gli infermieri maggiormente consapevoli di essere professionisti attribuiscono maggior valore al servizio che offrono all'utente
- l'utente ricevendo una risposta personalizzata ai suoi bisogni, attribuisce maggior credito alla figura infermieristica.

Ho analizzato una proposta concreta di cambiamento per l'attività infermieristica attraverso l'organizzazione; cambiamento in atto, reso quasi "obbligatorio" a seguito dell'abolizione del mansionario e dalle forti innovazioni intervenute nel mondo infermieristico in questi ultimi anni. Questa mia proposta costituisce la base ove poggiano e si sviluppano molti altri aspetti organizzativi, tra i quali la valutazione della qualità dell'assistenza infermieristica, gli indicatori che permettono di valutare i costi dell'assistenza infermieristica, i carichi di lavoro degli infermieri che operano in ospedale e sul territorio. Aspetti importanti che, per primi, godranno dell'attenzione della dirigenza infermieristica, recentemente e finalmente riconosciuta.

Bibliografia

- * Cantarelli M., *Il Modello delle Prestazioni Infermieristiche*, Collana di Scienze Infermieristiche, Masson, Milano 1997
- * Herzberg F., *The Motivation to work*, Wiley, New York 1959
- * Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Grafiche Galeati, Imola 1983
- * Salvemini S., *La progettazione delle mansioni*, ISEDI, Milano 1977