

L’Infermiere e l’approccio ai problemi e le tecniche di miglioramento (il problem solving)

Autore: Giacomo Robello

L’approccio al problem solving viene largamente discusso all’interno dei nuovi concetti che prepotentemente stanno entrando nella gestione delle Aziende Ospedaliere. Questi concetti di miglioramento continuo della qualità e di garanzia della qualità sono un’espressione di norme e regole che non vogliono perdere di vista la “centralità” del cliente. Proprio in quest’ottica sono state importate ed adattate alla nostra realtà le Certificazioni ISO 9000 e sue integrazioni ed evoluzioni concettuali.

In ogni Azienda Ospedaliera ed in qualsiasi tipo di organizzazione esiste un immenso ed inesauribile serbatoio di intelligenze ancora inutilizzate. Nella quotidianità l’operatore svolge ogni giorno il lavoro che gli è assegnato e quindi lo conosce nei minimi particolari. In ragione di ciò si può dire che “l’operatore è il massimo conoscitore dell’attività che egli stesso svolge”. Le conoscenze acquisite sono di più grande valore che ogni persona, negli uffici e nei reparti, può dare un contributo inestimabile alla crescita della propria azienda. Le capacità degli operatori possono essere utilizzate al massimo se essi:

- Sono ben addestrati;
- Non sono mai in una posizione dove la loro dignità può essere compromessa;
- È loro consentito di coinvolgersi nel raggiungimento degli obiettivi dell’azienda;
- È loro consentito di dare un contributo espressivo al lavoro che svolgono;
- Hanno fiducia che il successo, che hanno contribuito ad ottenere, si ripercuota positivamente su di loro.

L’approccio al problem solving è abitualmente utilizzato nella pratica medica: di fronte ad un problema diagnostico-terapeutico, si analizzano i dati clinici, vengono ricercate le cause che danno origine alla patologia, si progettano e si applicano ipotesi di lavoro e approcci terapeutici che consentono un’efficace soluzione del problema. L’analisi e la risoluzione dei problemi hanno una valenza anche come approccio di “sistema” per migliorare l’organizzazione e le attività dei reparti, delle unità operative e dell’azienda nel suo complesso. La qualità che viene fornita ai pazienti dipende sicuramente dalle singole professionalità, ma anche da come le persone operano in team, da come interagiscono e si integrano le diverse componenti dell’organizzazione, così che i miglioramenti siano diffusi a tutti i servizi e le prestazioni e continuamente incrementabili.

Le tipologie del miglioramento

Aggiustamento

E' un metodo che viene utilizzato ogni volta che si evidenziano delle piccole distorsioni nel processo. Si tratta di apportare piccole correzioni per migliorare i risultati e portare la situazione all'interno di determinate specifiche

Miglioramento reattivo (continuo)

Si applica nel caso di scostamenti maggiori tra i propri standard e i risultati ottenuti, e si attua attraverso modifiche più sostanziali che necessitano una analisi delle cause e un intervento nei processi

Miglioramento proattivo (a salti lunghi)

E' un miglioramento a grandi salti e consiste nel porsi un obiettivo ambizioso per la cui realizzazione è necessaria introdurre innovazioni a livello organizzativo

Gli operatori possono dare un grande contributo al miglioramento dell'organizzazione, della qualità delle prestazioni e dei servizi perché conoscono in dettaglio le attività e le difficoltà del loro lavoro. Di fronte ai problemi è necessario capire di che tipo sono i problemi e come risolverli. Ci sono 3 situazioni alle quali corrispondono 3 tipologie di miglioramento:

Problemi	Tipi di miglioramento
<p>Piccoli scostamenti nei risultati rispetto a parametri e standard fissati</p> <p><i>Esempio di Aggiustamento</i></p>	<p>Aggiustamento: intervento per ridurre la validità che si presenta in modo sporadico</p> <p><i>La capo-sala del reparto xy riscontra un errore sul "numero di posti letto disponibili" comunicati al pronto soccorso e telefona tempestivamente per comunicare l'informazione corretta</i></p>
<p>Scostamenti maggiori tra standard e risultati, necessita di intervenire sui processi per migliorare il prodotto/servizio</p> <p><i>Esempio di Miglioramento reattivo</i></p>	<p>Reattivo: intervento con il metodo del problem solving per capire il problema e le cause, e definire in fase di soluzione migliori modalità di lavoro (standard, procedure e responsabilità)</p> <p><i>Il laboratorio xy riscontra una elevata percentuale di richieste di esami mancanti di informazioni essenziali per una corretta esecuzione dell'indagine; procede quindi all'analisi del problema</i></p>
<p>Nuove esigenze od obiettivi ambiziosi che richiedono cambiamenti innovativi</p>	<p>Proattivo: intervento con i metodi di reengineering per capire le nuove esigenze e prospettive e progettare nuovi servizi e prestazioni (che saranno normate con nuovi standard e procedure)</p>

<i>Esempio di miglioramento proattivo</i>	<i>La direzione aziendale, per recepire i suggerimenti ed i reclami dei pazienti, ha progettato un nuovo ufficio URP che ha il compito di fornire informazioni e di rispondere alle richieste degli utenti</i>
---	--

In ognuno dei 3 casi l'attività dell'operatore comincia col sentire ed individuare un tema da affrontare. A sua volta il tema, per poter essere affrontato con successo, deve dare luogo ad un progetto che in generale è costituito da :

- Un tema specifico;
- Un obiettivo da raggiungere;
- Più persone che lo discutono e lo affrontano;
- Un tempo limite per lo svolgimento.

Esempio di applicazione del problem solving

Premettiamo che una corretta utilizzazione del linguaggio aiuta ad identificare chiaramente il problema.

- **Descrizione troppo astratta non corretta:** troppe richieste di esami sono sbagliate
- **Descrizione corretta:** circa il 70% delle richieste di esami inviati dai reparti al laboratorio centralizzato nell'ultimo mese contengono molti errori di compilazione

Chi ?	<i>i reparti</i>
Cosa ?	<i>richieste di esami</i>
Quanti ?	<i>il 70%</i>
Quando ?	<i>nell'ultimo mese</i>
Dove ?	<i>al laboratorio centralizzato</i>
Quale (problema) ?	<i>contengono errori di compilazione</i>

Dopo aver identificato correttamente il problem è necessario sviluppare gli altri passi. L'intero processo può essere riassunto nel ciclo "plan ,do, check, act" (pdca). Il pdca è un approccio di miglioramento continuo della qualità ed è basato su dati e fatti anziché su sensazioni. Nella necessità di dover affrontare e risolvere un problem si deve cominciare dalla fase di :

- **Plan.** Si deve innanzi tutto individuare un problema, poi raccogliere i dati per conoscerlo meglio e analizzarlo. Una volta fatto questo, sarà necessario ricercare e valutare le cause prioritarie che determinano il problema. Ciò consentirà di definire gli obiettivi tenendo in considerazione vincoli e risorse valutando quindi la fattibilità;
- **Do.** Solo a questo punto sarà possibile fare proposte di soluzione, mettere a punto un piano di attuazione indicando al personale che dovrà svolgerlo come deve essere condotto;
- **Check.** Rappresenta il momento di verifica. E' il momento in cui si confrontano i risultati ottenuti con quelli iniziali;
- **Act.** Verificando quando ottenuto ci si può trovare in due situazioni:
 1. la soluzione ha risolto il problema: adollo5ra sarà necessario standardizzare la soluzione e stabilire le condizioni che consentono di mantenerla;
 2. la soluzione non ha risolto il problema: allora sarà necessario ricominciare un altro pdca, adottando un'altra ipotesi di soluzione e tendo presente le esperienze fatte in precedenza.

Proprio per definizione l'Infermiere è un professionista per la salute; il quale riveste un ruolo unico le cui attitudini e funzioni devono essere riconoscibili ed insostituibili.

L'evoluzione ormai frenetica dell'organizzazione del lavoro chiede all'infermiere, che proprio per definizione è un professionista della salute, un continuo aggiornamento e/o ammodernamento delle strategie comportamentali/relazionali. Sempre maggiormente l'Infermiere viene chiamato a rivestire un ruolo unico le cui attitudini e funzioni devono essere riconoscibili ed insostituibili. Questo breve elaborato vuole quindi essere un piccolo contributo utile a tutti coloro che operano alla luce dei nuovi Sistemi di Qualità

*Bibliografia: Il Sistema di Qualità ISO 9000 in Sanità G.Baraghini M. Capelli – Psicologia
G.Lindzey, C.S. Hall R.F. Thompson, Ed. Zanichelli*