

Mentalità, tecnologia e Quality Management nei Laboratori di Analisi

Enrico Valerio Aversa

Medico, specializzato in Biochimica Clinica ed in Psicoterapia Sistemico Relazionale. Svolge anche attività di Consulente e Formatore in azienda per la gestione delle Risorse Umane e la soluzione della Problematica Umana sul Lavoro. E' Supervisore dei Tirocinanti presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Statale Milano Bicocca

INTRODUZIONE

Contrariamente a quanto si pensa e si fa, la qualità nei laboratori non incomincia e non si ferma alle apparecchiature e alle procedure lavorative (1-3), ma come in ogni altro contesto sociale umano ciò che viene innanzi tutto è la mentalità (e la motivazione) delle persone che l'organizzano, lo gestiscono e lo vivono. Sono sotto gli occhi di tutti, infatti, laboratori tecnologicamente attrezzati e avanzati che non funzionano ai livelli attesi di prestazione e produttività, che non riescono a contenere i costi di gestione o che non hanno ritorni di investimento adeguati nella fidelizzazione dell'utenza (4). Infatti, potremmo affermare provocatoriamente che non esistono "problemi tecnici" in una organizzazione lavorativa. W. Edwards Deming, considerato uno dei padri del controllo di qualità e ispiratore dei metodi di gestione dell'industria giapponese, esprime tale concetto nella seguente citazione: *"Il modo sbagliato. Un ufficio dell'amministrazione civile ha il compito di redigere i documenti per le automobili. La capoufficio descriveva gli errori che venivano fatti (trascrizione sbagliata del nome del proprietario, errori negli indirizzi, errori nei numeri di serie nel modello e molti altri, se si vuole non numerosi, ma costosi) e valutava che soltanto uno su sette dei documenti imperfetti ritornava indietro per essere corretto, eppure la correzione di questi sbagli costa allo stato un milione di dollari l'anno. Venne a sapere che avrebbe potuto acquistare per 10.000 dollari del software che avrebbe segnalato gli errori nel momento in cui il documento veniva preparato. Sarebbe stato possibile correggere subito gli errori e questo avrebbe fruttato il risparmio di un milione di dollari all'anno, a partire dal momento in cui il software fosse entrato in uso. Sarebbe stato meglio, secondo me, migliorare i moduli rendendoli più chiari e più semplici e, organizzare corsi di addestramento per i dattilografi in modo che questi capissero che cosa significa un errore e quali conseguenze può avere. Quando i dattilografi avessero raggiunto il punto da non avere bisogno del software, allora sarebbe stato il momento di comprarlo migliorandolo costantemente. Questo sì che sarebbe stato un investimento saggio, e ne sarebbe risultata una qualità di cui andare fieri."* (5).

LA RISORSA PER ECCELLENZA

Molte sono le risorse a disposizione di un sistema lavorativo per raggiungere i propri obiettivi di qualità ed eccellenza, ma esiste una risorsa che più di tutte ha una importanza strategica fondamentale: la risorsa umana. La risorsa umana è l'unica che può gestire tutte le altre risorse compresa se stessa. Per quanto avanzata e perfetta possa essere la tecnologia usata, se non si formano adeguatamente le persone che la utilizzano, si rischia di adagiarsi sull'illusione di aver risolto definitivamente i problemi, con il risultato di avviare una dinamica di amplificazione degli errori e del cattivo uso delle risorse stesse, con l'aggravante di non essere più in grado di risalire alle vere cause del mancato raggiungimento dell'obiettivo qualità.

Naturalmente non mancheranno i lettori che a questo punto concluderanno sbrigati-

vamente che questo articolo faccia parte dei tanti discorsi già fatti sulle risorse umane. Qualche tempo fa avrei detto anch'io la stessa cosa. Oggi, però, mi pongo davanti al problema in maniera diversa, perché sono in grado di farmi domande che prima non mi sarebbero venute in mente. La differenza sta nell'aver acquisito una nuova consapevolezza dopo aver appreso informazioni più scientifiche sul funzionamento della mente umana e sui suoi sistemi di "autocorrezione" *"Il dottor Laing ha osservato che qualcuno può trovare molto difficile vedere ciò che è ovvio. Questo accade perché le persone sono sistemi autocorrettivi: essi sono autocorrettivi nei confronti di ciò che disturba, e se la cosa ovvia non è di un genere che essi possano facilmente assimilare senza fastidio interiore, i loro meccanismi autocorrettivi si metteranno all'opera per metterla da parte, per nasconderla, addirittura fino al punto di far loro chiudere gli occhi se necessario, o di cortocircuitare varie porzioni del processo di percezione. L'informazione fastidiosa può essere incapsulata come una perla, così da non dar noia; e ciò sarà fatto secondo il criterio che il sistema stesso possiede per giudicare che cosa potrebbe procurargli fastidio. Anche questo (la premessa relativa a ciò che potrebbe procurare fastidio) è qualcosa che viene appreso e viene poi perpetuato o conservato"* (6).

Così come non basta la tecnologia, non basta neanche il sapere che certi argomenti esistono, quello che conta è il livello di consapevolezza che questo sapere è riuscito a raggiungere per diventare ciò che fa la differenza tra come la pensavo prima e come la penso adesso. Altrettanto dovrebbe succedere al nostro simpatico lettore che fosse tentato di concludere frettolosamente che questo è il solito discorso sulle risorse umane.

IL TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

L'obiettivo del sistema qualità, come è stato più volte sottolineato, è la messa in atto di tecniche organizzative e gestionali utili alla realizzazione di un concreto miglioramento delle attività lavorative, al fine di garantire la massima soddisfazione degli utilizzatori del servizio. A questo punto il principale fattore di successo per ogni istituzione sanitaria è la consapevolezza reale di che cosa il proprio utente intenda per "soddisfazione" delle aspettative e delle esigenze (primo punto fondamentale per l'Azienda). Tuttavia, la complessità della struttura di un'Azienda Ospedaliera, fa sì, che l'utenza non si limiti solo al paziente ricoverato e a quello "esterno", ma anche agli operatori sanitari dei vari reparti che utilizzano, per esempio, le prestazioni erogate dalla Medicina dei Servizi. Andando ancora più nello specifico potremmo chiederci se il Laboratorio di Analisi, per esempio, è certo di conoscere precisamente le aspettative e le esigenze delle diverse tipologie dei propri utenti (secondo punto specifico per il settore). Poi c'è il discorso relativo alla garanzia della qualità del servizio gestito in massima economicità (terzo punto) (7-8).

Infine, esiste il problema di garantire un clima organizzativo (relazioni interpersonali e vivibilità dell'ambiente lavorativo), che soddisfi appieno l'esigenza di benessere richiesto dagli operatori dell'azienda (quarto punto).

Le Aziende Ospedaliere in generale e i Laboratori di Analisi in particolare, oggi dispongono di numerosi strumenti avanzati frutto del progresso tecnologico. Non ci riferiamo solamente alle sofisticate strumentazioni analitiche o ai sistemi informatici di gestione e controllo dei flussi informativi intra ed extra laboratorio, o delle conoscenze tecniche specifiche per l'esecuzione di analisi cliniche sempre più sofisticate e di controlli di qualità sempre più avanzati, ma strumenti "tecnici" sono anche le procedure organizzative, formative e manageriali di gestione scientifica del sistema.

Però, tra questi strumenti e le persone che li andranno ad utilizzare quotidianamente, inizialmente esiste un gap. È fuori di dubbio che siano tutti strumenti utili al raggiungimento degli obiettivi di qualità ed eccellenza delle prestazioni, ma hanno due punti deboli che ne impediscono l'attuazione a breve termine, soprattutto nei momenti di riorganizzazione dei processi produttivi, in particolare:

a) L'individuo che non li conosce deve essere prima preparato cognitivamente ed emotivamente, per poterli acquisire efficacemente e quindi utilizzarli in seguito efficientemente (vedi problemi di apprendimento legati all'addestramento e alla formazione).

b) Se esiste un gruppo di lavoro eterogeneo, cioè formato da individui con diverso grado di competenze tecniche ed esperienziali (per esempio in caso di introduzione di

neo-assunti o per la ristrutturazione del gruppo in seguito a turnazione interna nei diversi settori), l'efficienza e l'efficacia delle attività lavorative legate all'uso di queste tecnologie si riduce notevolmente.

L'impatto sul gruppo di lavoro dovuto all'implementazione delle nuove tecniche e quindi della riorganizzazione delle attività lavorative in vista di obiettivi di qualità, rischia di creare disagi psicologici e problemi di riduzione della produttività del lavoro, elevazione dei costi di produzione, conflitti relazionali interpersonali, assenteismo, ecc., tutte espressioni di un "disagio all'interno dell'organizzazione" (Quinto punto).

Quindi, i risultati che seguono all'introduzione di nuove "abitudini lavorative" dipendono soprattutto dalla motivazione al cambiamento presente in tutte le figure professionali coinvolte nel "processo produttivo" e dalla presa in carico delle reali "convenienze" individuali (legittime e professionalmente corrette) concretamente usufruibili in seguito all'investimento di tempo ed energie, nel processo riorganizzativo. Solo conoscendo queste variabili e dopo averle rese coerenti con l'obiettivo aziendale (o del settore), si può utilizzare al meglio lo strumento "Qualità Totale" e ottenere una maggiore responsabilizzazione degli operatori per il raggiungimento dell'eccellenza.

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E I PROGRAMMI DI QUALITÀ

Da un indagine del "Personnel Journal" del 1994, si chiedeva ai 100 più brillanti Direttori del Personale degli Stati Uniti d'America quale fosse stata la loro principale area di impegno professionale in azienda in quell'anno. Il 70% rispose la gestione del cambiamento e il restante 30% il "reengineering". In quegli anni, il programma di cambiamento che andava per la maggiore era la Qualità Totale o miglioramento continuo, mentre oggi (nel 2000) la preoccupazione maggiore è focalizzata su come coinvolgere i collaboratori, sul miglioramento del servizio alla clientela e su come supportare i sistemi di Qualità Totale. Quindi le leve fondamentali per garantire una competitività del sistema organizzativo, sono diventate il coinvolgimento del personale, una migliore comprensione delle preoccupazioni e dei bisogni del cliente, affiancate naturalmente dal continuo impulso al miglioramento della qualità di prodotti e servizi (9).

All'interno di questo processo strategico di orientamento al mercato (10), una variabile organizzativa importante a cui è legato lo sviluppo della produttività, è l'intervento per cambiare lo stile e la filosofia di management (la mentalità dei dirigenti) in modo da incoraggiare una sempre maggiore e migliore partecipazione ed empowerment (11) dei lavoratori. Questi programmi che mirano al maggior investimento sulla risorsa principale dell'azienda, la risorsa umana, si stanno diffondendo sempre più anche a tipi di contesto organizzativo come Enti Pubblici e Non-profit. Inoltre, le numerose imprese che vantano incrementi positivi della produttività affermano che essi derivano da una migliore organizzazione del lavoro e non dal maggior numero di ore lavorative per soggetto (12). Tecnologia e sistemi integrati di qualità diventano strumenti vincenti solamente in mano a persone vincenti, ma non possono colmare o risolvere le carenze di know-how e di motivazione di risorse umane non adeguate (13-15).

Se è vero che l'elemento portante di questo processo sono le persone, e le relazioni che queste instaurano tra loro e con l'esterno, allora il quesito fondamentale rimane:

QUALE FORMAZIONE, ALLORA?

Esistono oggi degli strumenti in grado di individuare e risolvere i problemi che abbiamo appena accennato?

La nostra personale risposta è: "Sì! Naturalmente". Una moderna concezione dei processi formativi deve tenere conto della natura tripartita della "Long Life Learning". Non solo si investe sul piano dell'aggiornamento tecnico specialistico continuo con diverse metodologie didattiche (16), ma anche e soprattutto si interviene sul piano della mentalità del singolo e del gruppo di lavoro, rendendo la persona più adatta al ruolo ricoperto, più incline al lavoro di gruppo, più esperta nella relazione con gli altri, più attenta alla "mission" aziendale, più sicura di sé nell'affrontare il problem solving quotidiano (17). Infine, teniamo

presente che oggi esistono strumenti formativi in grado di intervenire sul clima organizzativo e attraverso l'empowerment di gruppo migliorare la vivibilità in laboratorio. Inoltre consentono di ridurre l'assenteismo, lo "stress" da routine e la conflittualità interpersonale, cause accertate di malattia. Infatti, secondo fonti ANSA il 50 % degli italiani si ammala per condizioni disagiate di lavoro. Tra le cause principali, al secondo posto, compaiono i problemi relazionali con i colleghi (43% del campione esaminato) e con il diretto superiore (40%) (18).

UN MODELLO DI FORMAZIONE INNOVATIVO

Il nuovo modello si basa sulla creazione delle seguenti sei aree strategiche fondamentali di una risorsa umana eccellente, contestualizzate sui reali bisogni del singolo laboratorio:

1. Conoscenza dell'approccio per sistemi. Consiste nell'aver capito che i risultati delle attività lavorative dipendono dalla qualità delle relazioni in cui si svolgono. Quando due persone, "A" e "B", interagiscono tra loro, comunemente non si è consapevoli che il comportamento di "A" influenza il comportamento di "B" e che a sua volta tutto ciò che fa "B" influenza "A", e così via.

2. Mentalità adatta al ruolo ricoperto. Precisione, autodisciplina, amore e rispetto per la realtà, sono caratteristiche generali che necessitano in ogni ruolo ricoperto. Ce ne sono alcune però che sono caratteristiche del ruolo specifico. Per esempio in amministrazione occorre impiegare persone precise, imparziali; mentre nel rapporto con il pubblico occorre impiegare persone intraprendenti, creative, buoni parlatori e capaci di generare simpatia. Un dirigente deve sapersi mettere al di sopra di tutti, ecc. Un'attenzione particolare bisogna porre al fatto che la persona abbia un equilibrato rapporto con il denaro, onde evitare che questo argomento influenzi negativamente la sua personalità.

3. Capacità creativa e di apprendimento. Contrariamente a quanto si pensa usualmente, il potenziale delle risorse umane all'interno di un gruppo, non è rappresentato solo da ciò che la persona è già in grado di fare con competenza, ma anche dalle sue capacità di apprendimento dallo studio e dall'esperienza. Inoltre, è importante valutare la creatività con cui la persona è in grado di creare nuove connessioni tra elementi di sapere già esistenti, oppure, tra elementi di sapere acquisiti ex-novo (cioè prima inesistenti) e di come questi elementi entrano in sintonia con la conoscenza già presente.

4. Motivazione sincretica¹. La motivazione sincretica è quella spinta personale che si integra perfettamente con gli obiettivi del sistema di appartenenza. La missione del sistema è sentita significativamente dalle persone che sono in relazione sincretica con essa. Lo stesso vale per le spinte del sistema verso il singolo componente.

5. Capacità relazionali. Saper stare in relazione con gli altri, è determinante per creare un effetto di gruppo soddisfacente. Lavorare vuol dire saper produrre insieme ad altri che sono inevitabilmente diversi da noi, nel rispetto dei valori propri ed altrui.

6. Know-how e know-what professionale specifico. Il know-what è il conoscere bene gli obiettivi da raggiungere con l'attività lavorativa e il know-how professionale, come sappiamo, è la preparazione tecnica teorico-pratica della propria specialità. Deve essere sufficiente per svolgere le funzioni assegnate e per favorirne e seguirne lo sviluppo.

CONCLUSIONI

Data l'importanza delle risorse umane nei luoghi di lavoro è bene che sia posta la massima attenzione al momento della selezione, non tralasciando di dare un opportuno sostegno nel momento dell'inserimento nel gruppo ed inseguito durante l'attività lavorativa, onde evitare che siano lasciate sole davanti ai problemi che possono nascere quotidianamente in ognuna delle sei aree strategiche descritte.

Al Management moderno si sta affiancando una nuova disciplina che lo integra e che

¹Sincretismo Relazionale: Convergenza di elementi motivazionali prima inconciliabili in vista di esigenze pratiche, sia nella mentalità del singolo individuo sia nella mentalità di gruppo

mira ad effettuare una Gestione delle Risorse Umane sempre più specialistica - da non confondere con l'Amministrazione del Personale - in grado di affrontare e risolvere ciò che va sotto il nome di "Problemativa Umana sul Lavoro".

Essa consiste in *tutto ciò che causa sofferenze, difficoltà e disagi psicologici connessi con l'attività lavorativa, originati da criticità personali o da altre anomalie di vario genere che insorgono nelle attività, avvertiti da singole persone, da sottogruppi o dall'intero sistema di appartenenza, e che finiscono per essere le principali cause dello scarto tra obiettivi ufficiali fissati e il loro pieno raggiungimento in regime di economia e sicurezza.*

BIBLIOGRAFIA

1. Golaz O, Hochstrasser D. Web applications for total quality management. Clin Chem Lab Med 1999 May;37(5):487-93.
2. Bates DW, Pappius EM, Kuperman GJ, Sittig D, Burstin H, et Al. Measuring and improving quality using information systems. Medinfo 1998;9 Pt 2:814-8.
3. Hamlin WB. Requirements for accreditation by the College of American Pathologists Laboratory Accreditation Program. Arch Pathol Lab Med 1999 Jun;123(6):465-7.
4. Reichheld FF, Teal T. Il fattore fedeltà. Il Sole 24 ore libri 1997;5-7.
5. Deming WE. L'impresa di qualità. ISEDI Isfvor Fiat 1989;28.
6. Bateson G. Verso un'ecologia della Mente. Adelphi 1980;442-443.
7. Broyles RW, al-Assaf AF. The costs of quality: an interactive model of appraisal, prevention and failures. Health Serv Manage Res 1999 Aug;12(3):169-82.
8. Clemmer TP, Spuhler VJ, Oniki TA, Horn SD. Results of a collaborative quality improvement program on outcomes and costs in a tertiary critical care unit. Crit Care Med 1999 Sep;27(9):1768-74.
9. Phillips JJ. Misurare la funzione risorse umane. McGraw-Hill 1998; 17-19.
10. Kotler P. marketing management. ISEDI 1991;1:5-30.
11. Piccardo C. Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona. Raffaello cortina Editore 1995;1-7.
12. Phillips JJ. Misurare la funzione risorse umane. McGraw-Hill 1998;20.
13. Woodcock SM, Page EP. The clinical laboratory of the future: re-aligning the human resources. Can J Med Technol 1994;56(4):229-33.
14. Umiker W. Medical outcomes assessment and management with emphasis on laboratory applications. Health Care Superv 1998 Dec;17(2):55-62.
15. Ogram D, Lailey J, Rondeau K, Hon J, et Al. Quality systems for the clinical laboratory. Canadian Society of Laboratory Technologists Working Group. Can J Med Technol 1995;57(2):suppl 1-14.
16. Spaltro E. L'idea di benessere nell'insegnamento. FOR Rivista per la formazione 1999;38:49-56.
17. Di Nubila RD. Dal gruppo al Gruppo di lavoro. Tecomproject Editore Multimediale 2000;79-98.
18. ANSA. Sanità: il 50% degli italiani si ammala per condizioni di lavoro. Il giornale della previdenza dei medici e degli odontoiatri anno II° 18/10/2000;9:15.