

## La tecnica del focus group applicata nella gestione di un audit: proposta di un modello di interpretazione dei profili psicologici

Alfredo Perulli, Daniela Monteverdi, Marisa Sacilotto

### INTRODUZIONE

Gli audit sono strumenti fondamentali per la gestione della qualità e del rischio clinico. La conduzione degli audit è affidata a personale appositamente formato (auditor) in grado di condurre la discussione con i professionisti restando nell'ambito di una cultura della sicurezza non colpevolizzante. Tra le competenze necessarie per gli auditor vanno sicuramente annoverate le capacità di interpretazione del linguaggio non verbale al fine di cogliere quegli aspetti psicologici del gruppo e dei singoli che possono rappresentare una opportunità o una resistenza al cambiamento. Viene proposto un metodo, mutuato dalla tecnica del focus group, per inquadrare le tipologie di atteggiamento psicologico dei professionisti partecipanti all'audit utili per una più efficace conduzione dell'audit stesso.

### MATERIALI E METODI

Il documento rappresenta la conclusione di un percorso formativo di conoscenza delle tecniche del focus group destinato agli auditor. La conduzione degli audit con interpretazione del linguaggio non verbale è stata effettuata con due auditor in contemporanea, dei quali uno (il co-auditor) quale osservatore del linguaggio non verbale. Il documento finale è stato redatto da un gruppo multiprofessionale. I profili riportati nell'allegato rappresentano una proposta, ampliabile e modificabile, di categorizzazione delle diverse opportunità/resistenze. Le categorie evidenziate nelle schede sono il risultato dell'osservazione effettuata su circa 50 audit svolti nell'ultimo anno. Gli autori auspicano uno sviluppo del documento con la partecipazione di altri auditor provenienti anche da altre realtà.

### TEMATICA : Il gruppo dei professionisti

| Tipologie di gruppo   | Opportunità / resistenza   |
|---|--|
| 1. Il gruppo di professionisti ha la consapevolezza di essere esperto nel proprio campo, con una conoscenza diffusa dei processi lavorativi e delle procedure di sicurezza. Sono presenti figure con leadership riconosciuta nella gestione del rischio clinico. Vi è una chiara capacità di ascolto e lavoro in team | In presenza di gruppi coesi e con esperienza nel campo del rischio clinico, l'auditor può guidare la discussione con relativa facilità essendo presente una consapevolezza generalizzata del rischio clinico.<br>Porre attenzione agli atteggiamenti individuali   |
| 2. Nel gruppo si manifestano comportamenti competitivi con polarizzazione in sottogruppi: si possono manifestare comportamenti rivendicativi tra sottogruppi, tentativi di ricerca di ruolo dominante   | In questi casi l'auditor si trova nella condizione di dover mediare per evitare situazioni di forte contrapposizione o di chiusura. Attenzione ad eventuali fenomeni di coalizione verso un terzo (presente o assente) cui addossare la responsabilità in toto (tipicamente: la direzione non ci dà le risorse...) |
| 3. Il gruppo risulta areattivo e sostanzialmente disinteressato al tema dell'audit: traspare chiaramente un atteggiamento di chiusura   | In questi casi l'auditor si trova nella condizione di dover stimolare il dibattito ponendo domande aperte e cercando nel gruppo il coinvolgimento di eventuali leader  |

Nota: le tipologie descritte sono da considerarsi come macro categorie nelle quali le dinamiche dei singoli e dei gruppi possono sfumare da una categoria all'altra

### TEMATICA : Il rischio e l'errore

| Tipologie di atteggiamento  | Opportunità / resistenza  |
|---|---|
| 1. Reazione di sconforto, con sofferenza interiore trasmessa con linguaggio paraverbale, conseguente al verificarsi dell'errore, con sentimenti di paura per quanto sarebbe potuto accadere. Evidente vulnerabilità di tipo reattivo, con spunti di inadeguatezza (non motivati a fronte dell'esperienza effettiva) | I professionisti con questo tipo di reazione sono in una condizione di fragilità e necessitano di uno stimolo da parte del gruppo. Se correttamente cooptati possono essere una opportunità per guidare il miglioramento in quanto il loro vissuto diventa strumento empatico di coinvolgimento degli altri operatori   |
| 2. Reazione di difesa, con tendenza ad isolarsi dal contesto dell'audit come meccanismo di auto assoluzione. Meccanismo di difesa assimilabile al concetto "non è colpa mia".   | I professionisti con questo tipo di reazione sono difficili da coinvolgere se non attraverso un'azione diretta nell'analisi di processo che faccia emergere la possibilità di errore per qualunque operatore. Possono essere una opportunità nel caso vi siano resistenze all'implementazione, ma, se non correttamente coinvolti, possono incrementare le resistenze   |
| 3. Reazione razionale che, attraverso continui richiami alle procedure, tende a "sterilizzare" la componente del vissuto riportando tutta l'analisi ad azioni meccanicistiche di controllo  | I professionisti con questo tipo di reazione elevano la componente razionale a difesa delle insicurezze emotive che l'errore genera. Danno senz'altro un contributo essenziale nell'analisi dell'errore ma tendono a manifestare un'aspettativa fideistica nelle regole e non prendono in considerazione eventuali meccanismi psicologici (slip e bypass). E' necessario presidiare questi atteggiamenti per non incorrere in blame culture |

### Conclusioni

La mancata interpretazione del linguaggio non verbale può portare ad una mancata opportunità di miglioramento e rendere l'audit parzialmente efficace. Riteniamo che il metodo proposto possa essere di spunto per ulteriori ampliamenti e modifiche per una categorizzazione delle diverse opportunità/resistenze.

Gli autori auspicano uno sviluppo del documento con la partecipazione di altri auditor provenienti anche da altre realtà.