
Riassunto

Come qualsiasi organizzazione, anche gli studi dentistici si ritrovano oggi proiettati in un contesto competitivo sempre più complesso e mutevole. La capacità di rispondere con tempestività ed efficacia a tali mutamenti continui diventa pertanto una fonte sempre più rilevante di vantaggio competitivo. Uno degli assi strategici su cui lo studio dentistico può investire per rispondere a tali sfide è senza dubbio una solida organizzazione e pianificazione delle attività, in particolare, passando da una logica meramente reattiva e di risposta passiva alle urgenze ad un approccio basato sulla anticipazione dei problemi, il presidio delle priorità e la programmazione di medio termine del lavoro. I vantaggi di questo nuovo modus operandi sono molteplici: migliore qualità del servizio offerto, più elevati livelli di produttività, diminuzione dello stress e migliore qualità delle relazioni interne. Il modulo formativo esplora l'approccio all'organizzazione e pianificazione delle attività descritto soffermandosi sui seguenti aspetti: processo di definizione degli obiettivi, identificazione delle priorità, classificazione delle attività secondo la matrice urgenza/importanza, competenze interpersonali a supporto del modello.

Summary

The organization of the agenda and the efficient planning of treatment plans

Like any organization, dental practices today find themselves projected into an increasingly complex and changing competitive context. Therefore, the ability to respond promptly and effectively to these continuous changes becomes an increasingly relevant source of competitive advantage. One of the strategic axes in which the dental practice can invest to respond to these challenges is undoubtedly a solid organization and planning of activities, in particular, moving from a merely reactive and passive response logic to emergencies to an approach based on the anticipation of problems, monitoring of priorities and medium-term planning of work. The advantages of this new modus operandi are multiple: better quality of the service offered, higher levels of productivity, reduced stress, and better quality of internal relationships. The training module explores the approach to the organization and planning of activities described, focusing on the following aspects: process of defining objectives, identification of priorities, classification of activities according to the urgency/importance matrix, interpersonal skills to support the model.

► 1. Basi concettuali per una pianificazione efficiente del tempo e del lavoro

L'organizzazione e la pianificazione efficiente delle nostre attività professionali rappresentano al contempo una potenziale fonte di valore aggiunto e una sfida complessa. Da un lato, essere capaci di organizzare al meglio il lavoro di uno studio consente di generare una pluralità di vantaggi rilevanti: maggiore produttività, migliore qualità del servizio offerto ai clienti, aumentata efficacia della collaborazione all'interno del team e percezione di più elevato benessere - e minore stress - nell'esperienza lavorativa quotidiana. Dall'altro lato, riuscire a pianificare con efficacia ed efficienza le attività è piuttosto complicato a causa di una serie di fattori di ordine oggettivo e soggettivo.

Dal punto di vista oggettivo, l'ordinato flusso dei processi lavorativi di uno studio è costantemente minacciato dalla complessità crescente dei servizi che vengono offerti, da un contesto competitivo sempre più aggressivo, dalle aspettative crescenti da parte della clientela in termini di qualità attesa e velocità di risposta alle proprie esigenze di cura. Risulta pertanto essenziale dotarsi di strumenti e metodi efficaci per programmare il nostro lavoro ma soprattutto per rimanere fedeli a tale programmazione gestendo le numerose interferenze che tendono a distrarci. Dal punto di vista soggettivo, va considerato che ciascuno di noi non è "neutrale" di fronte a un elenco o a un pia-



no di attività previste, non siamo attori completamente razionali, ma abbiamo preferenze, antipatie e timori che ci motivano o ci mettono a disagio di fronte a determinate attività da svolgere. Diventa allora cruciale acquisire consapevolezza di quali elementi ci influenzano, ad esempio spingendoci a scegliere prima una certa attività lasciando aspettare un'altra.

In uno dei suoi celebri scritti sulla gestione efficace del tempo Stephen Covey (2004) afferma un principio fondamentale, "begin with the end in mind", che esprime l'idea che un piano di azione efficace presuppone innanzitutto chiarezza degli obiettivi che vogliamo raggiungere. Si tratta di una riflessione preliminare che troppo spesso si tende a sacrificare sull'altare dell'affannarsi a "fare", solitamente però in modo inefficiente e

dispersivo, come quando si arriva sfiniti a fine giornata con l'impressione di aver combinato poco nonostante un grande dispendio di energie fisiche, mentali ed emotive. Al contrario investire del tempo inizialmente per definire con chiarezza i propri obiettivi, i risultati che si vogliono raggiungere nel proprio ruolo in sintonia con il mandato da parte dell'organizzazione di cui si fa parte, in questo caso lo studio dentistico, costituisce il punto di partenza per una fruttuosa organizzazione delle attività e un efficace utilizzo del tempo che abbiamo a disposizione.

È sufficiente partire con alcune semplici domande: che cosa mi viene chiesto di realizzare nel mio lavoro? Quali risultati voglio realizzare per essere aderente al fine ultimo del mio ruolo?

Alcune possibili risposte per individui e gruppi che operano in uno studio dentistico potrebbero essere ad esempio le seguenti: migliorare la qualità percepita dei pazienti, aumentare l'efficienza operativa, costruire un buon clima nel team. Una volta chiariti e condivisi, questi obiettivi diventano il faro che illumina tutte le azioni quotidiane e il criterio che ci aiuta scegliere di fronte a un bivio potenziale: questa attività è finalizzata ai nostri obiettivi o costituisce una perdita di tempo? Questo compito è difficile e non mi piace ma, dato che è importante per ottenere i risultati definiti, mi dedico a realizzarlo con disciplina.

Grazie a questo diverso approccio, centrato sulla definizione puntuale degli obiettivi di ruolo sia individuali che di gruppo, possiamo notevolmente incrementare la nostra capacità di gestire la risorsa forse più critica con cui ogni "attore organizzativo" deve fare i conti: il tempo, infatti, si consuma inesorabilmente e quando è esaurito non è in alcun modo rimpiazzabile; so poi lo sprechiamo malamente, finiamo per produrre stress e frustrazione che a loro volta, in una sorta di circolo vizioso, peggiorano i nostri livelli di motivazione e di produttività.

2. Identificazione delle priorità e classificazione delle attività da svolgere

Una volta chiariti i nostri obiettivi individuali e collettivi possiamo concentrarci finalmente sulle dimensioni più operative dell'attività di pianificazione che possono essere ricondotte a due passaggi essenziali:

- identificare le "cose da fare" (azioni, scelte, decisioni, ecc.) che permettono di lavorare al raggiungimento degli obiettivi prefissati, dando a esse una connotazione di priorità;
- dare precedenza alle priorità, vale a dire che le priorità, una volta definite tali, devono mantenere una effettiva precedenza in termini di quantità e qualità del tempo ad esse dedicato.



L'esperienza quotidiana dimostra che il punto maggiormente critico di questo processo è rappresentato dall'ultimo passaggio. Spesso ci si dimentica delle priorità definite e si utilizza il tempo per fare altro. Una gestione efficace del tempo invece si basa proprio sull'agire a partire dalle priorità. Si tratta certamente di una cosa non semplice, dal momento che richiede un grado elevato di autodisciplina: essere seguaci fedeli delle priorità stabilite per arrivare al raggiungimento degli obiettivi identificati per il proprio ruolo lavorativo (Pegoraro & Quarantino, 2020).

A tal fine risulta molto utile imparare a distinguere tra il concetto di "urgenza" e quello di "importanza" (Tabella 1) sui quali spesso nella quotidianità si finisce per fare una certa confusione: ci dimentichiamo delle cose importanti perché non sono urgenti e ci affanniamo a correre dietro alle cose urgenti anche se talvolta non sono importanti, almeno per noi.

L'urgenza ci richiede attenzione immediata e impone di agire subito (ad esempio, un telefono che squilla, una persona che entra

Tabella 1

Urgenza e importanza

Urgente: è tutto quello che richiede l'attenzione immediata, ciò che va fatto "ora", ciò che non riusciamo a rimandare

L'urgenza ci domina, ma ciò che è urgente è sempre importante?

Importante: è tutto ciò che riguarda i risultati, ha a che fare con ciò che conta, incide in modo decisivo sui nostri obiettivi

Le cose importanti richiedono progettualità cioè "avere in testa" cosa vogliamo ottenere

in studio e si rivolge a noi). Le cose urgenti sono visibili, ci dominano, insistono per farci (re-)agire e quasi sempre stanno a cuore ad altri. Siamo tuttavia certi che esse siano anche importanti? Le cose importanti hanno invece a che fare con gli obiettivi che ci siamo posti, con i risultati che, nel nostro ruolo all'interno dello studio, abbiamo deciso di raggiungere, come ad esempio, migliorare la qualità del servizio ai pazienti.

Ciò che è importante dipende largamente da noi e ci richiede progettualità, tempo dedicato, concentrazione, impegno e fatica. Quando le cose importanti non sono urgenti, il rischio è di lasciarle da parte e sprecare il nostro tempo reagendo alle urgenze che provengono dagli altri. Mettendo in matrice queste due dimensioni, Covey (2004) propone un modello concettuale di gestione del tempo, formato da quattro quadranti (Tabella 2). Tale modello ha una duplice valenza: diagnostica, cioè consente di analizzare il modo in cui è attualmente organizzato e gestito il nostro tempo, al fine di identificare possibili interventi correttivi; progettuale, vale a dire che permette di implementare operativamente un riequilibrio della distribuzione del nostro tempo, con l'obiettivo di dare effettiva precedenza alle priorità.

Il quadrante 1 comprende le cose che sono sia urgenti che importanti. Se si riempie eccessivamente la nostra vita lavorativa diventa stressante: ci sentiamo sommersi dai problemi e operiamo in una situazione di crisi permanente. La sensazione che proviamo è di affanno continuo: sulla nostra barca en-



tra più acqua di quanta riusciamo a ributtarne in mare, prima o poi affonderemo. Lo stress derivante dalla pressione temporale dell'urgenza è accresciuto dalla consapevolezza che si tratta questioni importanti che, qualora non gestite con successo, potrebbero portarci a non raggiungere i nostri obiettivi e quelli dello studio. Il quadrante 1, come una palla di neve, continua a ingrandirsi, con esiti facilmente prevedibili: percezione di "essere in crisi", problemi di salute, sindrome da "burn out".

Nel quadrante 2 si trovano le cose non urgenti, ma importanti, vale a dire quelle che ci portano verso i nostri obiettivi, senza la pressione dell'urgenza e, quindi, con la possibilità di pensarci, di metterci la testa. Si tratta di attività strategiche come la pianificazione di lungo termine, lo sviluppo di buone relazioni con gli altri, l'anticipazione dei problemi, prima che di-

Tabella 2

Il modello di gestione del tempo

Importante	Attività Prevenire, prevedere Sviluppare nuove relazioni Esplorare opportunità per il futuro Pianificare, organizzare Opportunità di crescita	2	Attività Gestire situazioni "critiche" Gestire problemi con scadenze Progetti con scadenze Programmi scaduti	1
	Non importante	Attività Faccende banali Alcune telefonate Parte della posta, e-mail, riunioni, reports Gente perditempo Attività piacevoli	3	Attività Interruzioni, certe telefonate Parte della posta, e-mail Attività utili ad altri Certe riunioni
		Non urgente		Urgente

Fonte: adattamento da Covey 2004

ventino urgenze e quindi crisi. In questo quadrante c'è la nostra capacità di pensare e agire preventivamente, eliminando alla radice i problemi e cercando sempre nuove opportunità. Generalmente vi si trovano cose che sappiamo benissimo di dover fare, ma che rinviando di continuo in quanto non urgenti. La focalizzazione prevalente sul quadrante 2 genera una forte percezione di auto-efficacia, determinata dal riuscire a implementare operativamente una strategia per il raggiungimento dei nostri obiettivi, nonché una sensazione di equilibrio, di controllo e di grande soddisfazione rispetto alla nostra attività lavorativa. Gestire bene questo quadrante è la migliore forma di prevenzione contro l'eccesso di affollamento del quadrante precedente: intercettare i problemi a monte se non addirittura risolverli prima che si manifestino.

Il quadrante 3 è quello caratterizzato dalle cose non urgenti e non importanti. È l'area della scarsa responsabilizzazione e del basso impegno: si pensi ad esempio a tutta una serie di attività – telefonate, mail, incontri – che non aggiungono valore sostanziale, che non portano verso i propri obiettivi di ruolo. Vista da fuori, la persona che sta in prevalenza in questo quadrante dà la sensazione di occuparsi di cose inutili e di perdere tempo. Va tuttavia osservato che, qualora frutto di una scelta consapevole, anche lo spendere un po' di tempo in questo quadrante può avere un significato. Esso può rappresentare un'area di "momentanea libertà" (di otium in senso etimologico), dove poter ricaricare le pile o dove concedersi uno spazio destrutturato per liberare energia creativa. In una vita lavorativa troppo piena potrebbe, infatti, mancare lo spazio per generare nuove idee, finalmente per un attimo liberi dalla pressione della pressione a fare.

Nel quadrante 4 si collocano le attività urgenti, ma non importanti. Come la precedente, è anche questa una zona di scarsa responsabilizzazione rispetto ai propri obiettivi di ruolo, tuttavia se ne distingue in quanto caratterizzata dalla pressione temporale determinata dall'urgenza. Chi si trova in questo quadrante ha comunque la sensazione di darsi molto da fare e rischia di scambiare le cose urgenti per importanti: lavorare a ritmi serrati, facendo moltissime cose, ma con la sensazione, a fine giornata, di non aver concluso nulla di veramente rilevante, di aver pestato l'acqua nel mortaio. Inoltre, dal momento che le cose urgenti sono di frequente tali in base alle aspettative e alle priorità degli altri, e non alle proprie, si genera spesso una percezione di scarsa padronanza di sé. Un esempio molto comune è rappresentato dalle ore spese a rispondere a richieste di altre persone – attraverso tramite la posta elettronica o WhatsApp. La nostra attività è interrotta di continuo e se, da un lato, ci si può sentire molto indaffarati e utili ai nostri interlocutori (pazienti, medico, colle-

ghi, fornitori, ecc.), dall'altro una riflessione più attenta ci evidenzia la nostra scarsa efficacia, con conseguente inevitabile insoddisfazione. Di qui, stress, frustrazione, stanchezza, continua sensazione di essere sempre in ritardo. E quando si prende piena consapevolezza del modo in cui si impiega il proprio tempo, a tutto ciò si aggiunge il senso di colpa derivante dal non fare le cose che davvero contano per sé e per i propri obiettivi di ruolo.

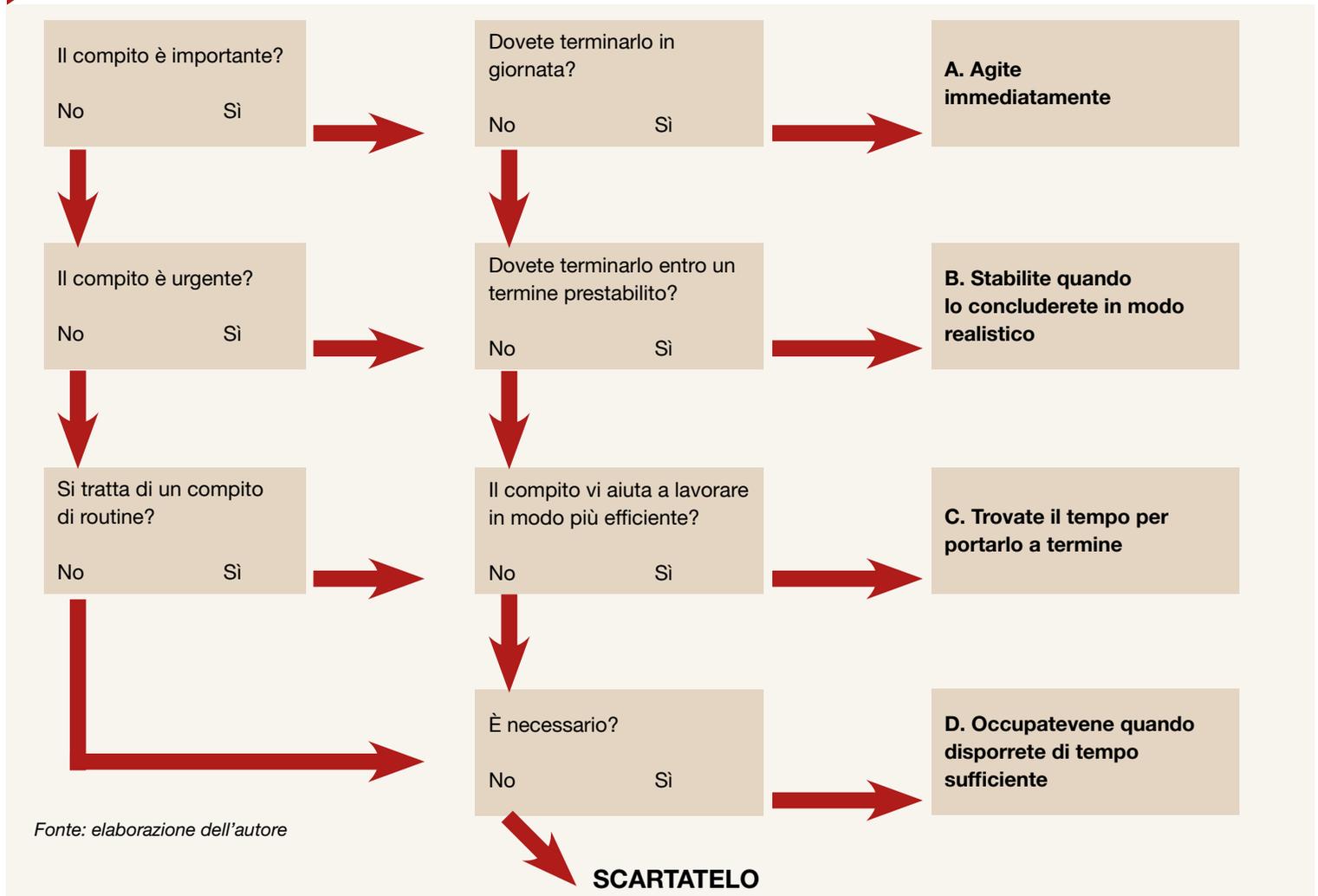
► 3. Strumenti pratici: pianificazione settimanale/ giornaliera e classificazione dei compiti non previsti

Qui di seguito, sono sinteticamente proposti alcuni semplici strumenti operativi che possono aiutarci nel mantenere la nostra attenzione focalizzata sul quadrante 2 del modello. Quando, infatti, riusciamo a mantenere con costanza il baricentro delle nostre attività in quell'area della matrice, ne deriva una buona pianificazione del lavoro che diventa produttivo, non eccessivamente stressante e, soprattutto, allineato ai nostri obiettivi e pertanto fonte di motivazione e percezione di efficacia. Il primo strumento è costituito dalla pianificazione settimanale delle nostre attività. È forse l'abitudine più importante, perché, rispetto a quella giornaliera che è più facilmente oggetto di cambiamenti dovuti alle urgenze, risulta abbastanza "larga e flessibile" da consentire qualche aggiustamento in itinere. L'agenda (cartacea e/o digitale) è lo strumento di riferimento: le attività vanno divise in blocchi orari (realistici!) e distribuite lasciando possibilmente qualche spazio vuoto per emergenze o spostamenti. Il fine settimana è un buon momento per prendersi uno spazio e guardare la programmazione della settimana seguente verificando che gli impegni siano organizzati in modo sostenibile, facen-



Tabella 3

Classificare compiti non previsti



do in caso qualche variazione per tutelare le attività importanti. Il secondo strumento è rappresentato dalla pianificazione giornaliera delle cose da fare. È quella che possiamo chiamare “to do list”, ovvero la lista delle attività che riteniamo necessario svolgere per portare avanti in modo ordinato, lungimirante ed efficace il nostro lavoro durante la giornata. Ecco perché è opportuno predisporla la sera precedente o come prima cosa al mattino. Se abbiamo fatto una buona pianificazione settimanale, il numero di attività giornaliere dovrebbe essere compatibile con il tempo a disposizione. Se qualcosa non può essere realizzato, è importante che gli venga trovata una nuova collocazione in agenda. Fare riferimento a una check-list quotidiana può essere utile da diversi punti di vista: libera la memoria che è più suscettibile di perdere qualche pezzo in

maniera più o meno consapevole (i lapsus freudiani!); ci trasmette una sensazione concreta di progressivo avanzamento e quindi di soddisfazione; certifica e verbalizza per noi e per gli altri ciò di cui ci siamo occupati, come abbiamo impiegato il nostro tempo. Infine, se una certa attività tende a slittare troppo a lungo di giorno in giorno, si tratta di un segnale esplicito che occorre prenderla di petto dato che una ulteriore procrastinazione potrebbe poi metterci in affanno successivamente. Il terzo strumento è uno schema pratico di classificazione dei compiti non previsti che ci piombano addosso nel corso della giornata, spesso per mano altrui (dotto-re, colleghe, pazienti, ecc.) e che ci aiuta a capire se si tratta di attività che meritano o meno la nostra attenzione immediata. Lo schema è sintetizzato nella figura che segue (Tabella 3).

Si tratta di un filtro efficace per distinguere il grado di priorità delle attività in relazione ai nostri obiettivi:

- a) alcune richiedono una azione immediata senza esitazioni;
- b) altre ci chiedono invece di essere pianificate in agenda per essere realizzate entro tempi certi;
- c) altre ancora dovrebbero trovare uno spazio nel medio termine in quanto utili a rendere stabilmente più efficienti i nostri processi di lavoro;
- d) infine, alcune attività devono semplicemente essere messa da parte fino a che non avremo del tempo libero da utilizzare.

4. Ladri di tempo

Parallelamente all'utilizzo di strumenti adeguati di pianificazione delle attività che ci consentano di rimanere focalizzati sul quadrante delle cose "importanti e non urgenti", non resta che tenere a bada un'ultima minaccia alla nostra efficacia professionale: i ladri di tempo che cercano di attrarci verso i quadranti 3 e 4 della matrice.

Nella **Tabella 4**, per ciascuno di essi vengono dati una breve definizione, i principali sintomi del problema e alcuni rimedi pratici da sperimentare sul campo.

Tabella 4

Come neutralizzare i ladri di tempo

DEFINIZIONE	SINTOMI	RIMEDI
Gestione disordinata delle informazioni	Vi capita spesso di cercare qualcosa "fuori posto"? Oppure non trovate file, documenti, informazioni...	Stabilite con certezza i criteri per l'archiviazione delle informazioni, seguiteli con attenzione e trovatene di nuovi quando serve.
Mancanza di organizzazione personale	Avete la sensazione che un po' di "struttura" potrebbe aiutare la vostra organizzazione quotidiana? Vi sentite spesso persi e confusi?	Fate una 'to do list' per la giornata e suddividere il tempo in sessioni o obiettivi intermedi.
Interruzioni impreviste: telefonate, mail, visitatori	Vi sentite spesso in balia delle onde? Avete la sensazione che la vostra giornata venga "organizzata" da altri, piuttosto che da voi stessi?	Difendete l'importante dall'urgente (per quanto possibile) e imparate a dire 'no' (spiegando il perché) per proteggere i vostri spazi.
"Innamorarsi" di alcune attività	Ci sono attività che ci piacciono davvero tanto, ci danno soddisfazione e gratificazione...e non riusciamo a smettere?	Sviluppate una precisa consapevolezza di quali sono le vostre attività preferite e pensate che anche altre attività potrebbero essere altrettanto gratificanti.
Tendenza al perfezionismo	Fare, rileggere, controllare più volte, modificare, ritoccare, sono spesso sintomi di una eccessiva richiesta di perfezione	Pensate che in ogni caso non sarà mai completamente perfetta per gli altri e che sul lavoro è spesso preferibile un risultato buono in tempo che uno perfetto... in ritardo
Incapacità di chiedere aiuto e delegare	Può capitare di passare momenti di sovraccarico e di "non osare" chiedere aiuto o non sapere a chi delegare...	Mantenete relazioni di alleanza, aiuto reciproco con alcuni colleghi di fiducia e offrite loro aiuto quando li vedete in sovraccarico, questo alimenterà reciprocità.
Preoccupazione e ansia	Pre-occuparsi, cioè "occuparsi prima" di una certa attività o avvenimento a volte può consumare più tempo ed energie della stessa attività	Cerca di individuare quale tuo bisogno emotivo viene toccato per trovare l'origine dell'ansia e confrontati con una persona di fiducia un parere esterno.
Pregiudizi	Nooooo, devo chiamare quella collega per concludere questa attività, so già che finirà male...	Immagina come presentarti tu in modo diverso dal solito nella relazione, in modo che non attivi lui/lei il solito schema...
Web/Social	Tra notifiche sui Social, gruppi di WhatsApp, isolare il tempo di lavoro dal flusso continuo dei contatti è sempre più difficile... ma entrare e uscire da questi stimoli ha un prezzo in concentrazione e tempo	Cerca di circoscrivere le distrazioni, farai meno fatica mentale a riconcentrarti; appoggia il tuo smartphone non a portata di mano, e riprendilo ogni tanto.

Fonte: elaborazione dell'autore

Al fine di consolidare la nostra capacità di pianificazione efficace del lavoro e di gestione fruttuosa del tempo un buon esercizio è rappresentato dall'identificare in questa tabella i sintomi che evidenziano i ladri di tempo a cui siamo maggiormente esposti e quindi definire quali rimedi siamo realisticamente in grado di sperimentare nella nostra quotidianità lavorativa.

In questo contributo, si è cercato di evidenziare quanto una buona pianificazione del proprio lavoro possa produrre un elevato valore aggiunto sia in termini di produttività ed efficienza che di benessere individuale e collettivo. Occorre seguire alcuni semplici principi. In primo luogo, definire con chiarezza i propri obiettivi di ruolo e porli alla base della organizzazione del nostro lavoro. Quindi dotarsi di alcuni semplici strumenti di pianificazione quali l'agenda settimanale, la "to do list" giornaliera e la griglia di classificazione dei compiti non previsti. Infine, allenare le proprie capacità relazionali e la propria autodisciplina per contrastare al meglio i così detti "ladri di tempo".



► 5. La gestione del tempo nello studio odontoiatrico

La gestione del tempo in uno studio odontoiatrico è una faccenda delicata, in cui ogni dettaglio e ogni decisione possono avere un impatto significativo sia sulla qualità dell'assistenza fornita ai pazienti, sia sul benessere e sulla soddisfazione del team odontoiatrico. La distinzione tra cose urgenti e importanti, come esposta dal professor Quaratino, e la distinzione storica sviluppata dal professor Carlo Guastamacchia tra attività cliniche/para-cliniche e attività extra-cliniche ci consentirà di addentrarci con qualche considerazione pratica nell'organizza-

zione oculata del tempo delle attività di uno studio odontoiatrico. Naturalmente ci riferiamo agli studi medi, attualmente i più diffusi in Italia, che comprendono più riuniti, un titolare di studio e qualche collaboratore, ma che non hanno la configurazione della struttura complessa, anche se i principi fondamentali di gestione e organizzazione rimangono sempre validi.

Ragionando sui criteri di buon funzionamento di uno studio, ci si riferisce comunemente agli indici di fatturato, di generazione degli utili, di redditività per riunito o per operatore o di numero di ingresso di prime visite per determinare lo stato di salute dello studio stesso e la buona tenuta sul mercato e sulla concorrenza. La valutazione regolare di questi fattori è cruciale per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine dello studio odontoiatrico.

C'è un elemento non meno importante, però, che è la visione dell'agenda che governa lo studio odontoiatrico, tanto che si potrebbe arrivare allo slogan riassuntivo: "Dimmi che agenda hai e ti dirò che studio sei".

In primo luogo, le attività cliniche e para-cliniche si concentrano direttamente sulla cura dei pazienti. Queste includono non solo il tempo trascorso al riunito, ma anche la preparazione e la chiusura delle procedure cliniche. Ogni momento passato con il paziente è prezioso, richiedendo un'attenta pianificazione e una gestione efficiente per massimizzare sia la qualità del trattamento sia la soddisfazione del paziente stesso.

Tuttavia, il tempo dedicato al paziente va ben oltre il trattamento clinico. Come sottolineato dal Codice Deontologico medico, tutta la relazione con il paziente è fondamentale. La comunicazione chiara e il tempo dedicato a spiegare i trattamenti e a garantire il consenso informato sono tutti elementi essenziali che rafforzano l'alleanza di cura e la fiducia tra il paziente e il team odontoiatrico. In questo contesto, ogni minuto impiegato nella comunicazione è un investimento nel benessere del paziente e nel successo a lungo termine della pratica odontoiatrica.

D'altra parte, le attività extra-cliniche, come l'organizzazione dello studio, la gestione degli appuntamenti, l'amministrazione e gli adempimenti burocratici, sebbene possano sembrare distanti dalla cura diretta del paziente, giocano un ruolo cruciale nell'efficienza complessiva dello studio. Una gestione efficiente di queste attività non solo migliora il flusso di lavoro e riduce il senso di fatica tra il personale, ma crea anche un ambiente più accogliente e meno stressante per i pazienti.

In quest'ottica, l'ottimizzazione del tempo deve essere considerata non come fine a se stessa, ma come uno strumento per migliorare la qualità dell'assistenza, bilanciando efficacemente le esigenze cliniche con quelle organizzative. Tale equilibrio richiede una pianificazione attenta, una comunicazione efficace

all'interno del team e l'uso strategico delle tecnologie per automatizzare e semplificare i processi.

Evitiamo, pertanto, l'affanno caotico e inefficace del fare quotidiano; prendiamoci, piuttosto, il tempo per un piano di azione efficace che presupponga innanzitutto chiarezza degli obiettivi che vogliamo raggiungere.

Uno dei fattori più critici che emergono dai corsi di formazione e di aggiornamento per Aso è, appunto, l'inefficace organizzazione del tempo. Basterebbe, infatti, rispondere ad alcuni quesiti riguardo obiettivi precisi da raggiungere, del tipo:

Come soddisfare il principio di puntualità degli appuntamenti dello studio?

Come evitare di uscire costantemente in ritardo dallo studio perché non si sa dove inserire le urgenze?

Come rendere efficiente una pianificazione terapeutica degli appuntamenti?

L'organizzazione del lavoro in uno studio odontoiatrico deve basarsi su principi fondamentali che mirano a garantire un servizio eccellente, sia in termini di risultati che di gestione delle risorse. Questi principi includono:

- **efficacia.** Si riferisce alla capacità dello studio di raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel contesto odontoiatrico significa fornire cure di alta qualità che soddisfino le esigenze di salute orale dei pazienti. L'efficacia è misurata dall'abilità dello studio nel realizzare trattamenti che portino ai risultati desiderati;
- **efficienza.** Indica la capacità dello studio di raggiungere questi obiettivi utilizzando la minima quantità di risorse necessarie. Questo include l'uso efficiente del tempo, del personale, delle attrezzature e dei materiali. L'efficienza è cruciale per ottimizzare i costi e massimizzare la produttività senza compromettere la qualità delle cure;
- **soddisfazione della qualità attesa.** Si concentra sull'importanza di soddisfare o superare le aspettative di qualità dei pazienti. Ciò significa fornire servizi che non solo rispondano alle loro necessità cliniche, ma che soddisfino anche i loro standard e aspettative in termini di servizio e assistenza;
- **attenzione alla qualità percepita.** Si tratta della percezione soggettiva della qualità del servizio da parte dei pazienti. Questo aspetto va oltre la semplice erogazione di cure efficaci ed efficienti; comprende l'esperienza complessiva del paziente, dall'accoglienza alla comunicazione, dal comfort durante il trattamento alla sensazione di essere curati e valutati. L'attenzione alla qualità percepita è fondamentale per costruire una relazione di fiducia e di lealtà nei confronti dello studio.



6. La gestione del tempo di lavoro attraverso l'agenda degli appuntamenti

L'agenda è un riflesso tangibile di come uno studio odontoiatrico opera e interagisce con i suoi pazienti e il suo personale, offrendo una finestra sui valori e i principi che guidano l'organizzazione. Per questo incarna la filosofia dello Studio.

La gestione dell'agenda riflette le priorità dello studio. Ad esempio, dedicare il tempo giusto a ogni paziente indica un focus sulla cura personalizzata e sulla qualità del servizio, mentre un approccio più fitto e veloce suggerisce più un'attenzione alla massimizzazione dei risultati economici (idea illusoria) e del volume dei pazienti più che alla qualità.

L'agenda mostra come lo studio valuta e risponde alle esigenze dei pazienti. Ad esempio, la disponibilità di orari flessibili o la possibilità di collocare rapidamente un appuntamento d'urgenza riflette un impegno per l'accessibilità e la prontezza di risposta. Contribuisce, in altri termini, a qualificare la customer experience. Un'agenda ben organizzata dimostra un'attenzione all'efficienza operativa.

La pianificazione ottimale riduce i tempi di attesa per i pazienti e minimizza i tempi morti, mostrando un impegno verso un'esperienza per il paziente efficiente e professionale.

La programmazione degli appuntamenti e la gestione del tempo riflettono l'attenzione alle sofferenze e ai bisogni dei pazienti, oltre che la dedizione alla qualità delle cure.

Allocando tempo sufficiente per ogni trattamento, lo studio mostra un impegno verso cure accurate e dettagliate, così come affrontare in modo celere le emergenze odontoiatriche.

La capacità di adattare l'agenda a circostanze inaspettate o l'implementazione di nuove tecnologie di prenotazione, riflette la flessibilità e l'innovazione dello studio.

Un'agenda accessibile e comprensibile (anche con la grafica) garantisce che tutti i membri del team siano informati e allineati sugli obiettivi e le scadenze. La tecnologia oggi ci consente di migliorare l'efficienza, la produttività e consente una migliore gestione dei dati e delle comunicazioni con i pazienti.

6a. Agenda elettronica e nuove tecnologie

Non c'è dubbio che il passaggio dall'agenda cartacea a quella elettronica, grazie ai numerosi e sempre più performanti software gestionali odontoiatrici, ha migliorato e semplificato la gestione degli appuntamenti. Questi consentono di automatizzare numerosi processi e migliorare l'efficienza operativa clinica ed extra-clinica (amministrativi e contabili):

- permettono l'accesso rapido e sicuro alle informazioni dei pazienti, sia clinici che contabili;
- eliminano la necessità di spazio e di archiviazione fisica;
- semplificano le procedure di backup dei dati;
- migliorano la produttività del personale, riducendo ad esempio l'impegno di tempo per la gestione delle scorte dei materiali odontoiatrici e per le altre attività amministrative.

I pazienti percepiscono con soddisfazione l'efficienza organizzativa che ne deriva, migliorando il brand dello Studio.

L'agenda elettronica consente di pianificare gli appuntamenti in modo efficiente e accurato.

Permette di gestire il tempo in modo più ergonomico e produttivo, riducendo i tempi di attesa. È possibile visualizzare e gestire facilmente gli orari disponibili, evitando sovrapposizioni o ritardi. Può essere integrata con altre funzionalità, come promemoria automatici degli appuntamenti, inviati via e-mail, sms o WhatsApp, per ridurre il rischio di mancati appuntamenti o cancellazioni dell'ultimo minuto e incentivare la puntualità dei pazienti.

Per rendere più funzionale l'agenda elettronica, il ricorso a una estetica visiva e intuitiva con l'utilizzo di una grafica accattivante rende l'informazione più accessibile e immediatamente comprensibile. I colori fungono da codice per differenziare vari tipi di prestazioni. Ciò identifica rapidamente le diverse categorie di lavoro o situazioni di rischio clinico migliorando l'organizzazione e riducendo la possibilità di confusione.

Si pensi ad esempio alle allerte per pazienti scoagulati o portatori di pace maker.

Un'agenda ben strutturata e visivamente chiara rende il lavoro più intuitivo. I membri del team possono facilmente orientar-



si nell'agenda, identificando priorità e urgenze, il che contribuisce a una maggiore efficienza e produttività.

6b. La gestione strategica degli appuntamenti e l'architettura dell'agenda

La programmazione degli appuntamenti tiene conto della domanda variabile per diversi trattamenti e delle disponibilità degli odontoiatri e del personale ausiliario, garantendo che il carico di lavoro sia equamente distribuito.

Un appuntamento in agenda può essere tecnicamente definito come un'allocazione programmata di risorse (tempo, personale e attrezzature) per fornire un servizio diagnostico e terapeutico specifico a un paziente. Per tale ragione, va considerato anche il costo relativo, che va costantemente monitorato nella corretta somministrazione e nella previsione di rientro con la determinazione corretta delle tariffe delle prestazioni erogate.

Per orario di appuntamento intendiamo non quello di accoglienza in reception, ma quello di ingresso nella sala operativa. Per questo i pazienti vanno abituati a venire qualche minuto prima piuttosto che dopo.

Soprattutto con le prime visite è opportuno che i pazienti vengano in studio con almeno 15 minuti di anticipo per la compilazione dei moduli di consenso e di anamnesi, rispetto all'orario operativo. Oggi, però, con i comuni software gestionali odontoiatrici è possibile inviare un link al paziente per sms, WhatsApp o e-mail e riceverne restituita la compilazione domiciliare di un form che consenta l'auto-compilazione dei dati anagrafici con l'anamnesi preliminare nel gestionale dello studio, prima della visita.

Con lo stesso link si possono anticipare i documenti relativi alla

privacy che verranno firmati all'ingresso in studio anche con firma su tavoletta grafometrica.

Non dobbiamo mai dimenticare che il Tempo dedicato al paziente è la sommatoria del tempo clinico e del tempo extra-clinico e che tutto è produttivo, anche quello di "servizio" che rappresenta una parte importante del tempo di apertura dello studio.

Il tempo extra-clinico dedicato a un paziente può variare in base a diversi fattori.

Ecco alcuni aspetti da considerare.

- **Dimensioni dello Studio.** In uno studio di grandi dimensioni, con più operatori e staff, potrebbe esserci più tempo extra-clinico per ogni paziente a causa di una maggiore divisione delle competenze.
- **Complessità dei casi.** I Pazienti con casi più complessi potrebbero richiedere più tempo per la pianificazione del trattamento, la discussione delle opzioni, e il follow-up.
- **Efficienza dei processi interni.** Processi ben organizzati e automatizzati possono ridurre il tempo extra-clinico necessario.
- **Tecnologia avanzata.** Può influenzare sia il tempo di trattamento clinico sia quello extra-clinico, ottimizzando la pianificazione e la comunicazione.
- **Tipo di trattamento.** Diversi tipi di trattamenti odontoiatrici richiedono diversi livelli di preparazione, follow-up, e comunicazione.
- **Esigenze e preferenze.** Alcuni pazienti potrebbero richiedere più tempo per spiegazioni e consultazioni, influenzando così il tempo extra-clinico.

6c. Il rispetto della puntualità

Il presupposto fondamentale del buon funzionamento dell'agenda degli appuntamenti è la puntualità. Essa presenta una serie di vantaggi innegabili:

- è un'alta forma di rispetto verso gli altri;
- indica professionalità e affidabilità;
- crea maggiore soddisfazione della clientela e rafforza la fiducia;
- dimostra disciplina e autocontrollo, dimostrando di gestire il tempo in modo efficace;
- migliora la produttività lavorativa;
- riduce lo stress del personale.

È innegabile che, per pretenderla dai pazienti, dobbiamo essere noi stessi i primi a rispettarla. Attraverso una serie di strategie è possibile favorire il virtuosismo dei pazienti invitandoli alla puntualità e a informare con adeguato anticipo nell'eventualità di disdetta dell'appuntamento.



Favorire la puntualità e la comunicazione tempestiva delle disdette da parte dei pazienti in uno studio odontoiatrico richiede un approccio strategico e comunicativo. Ecco alcune tecniche efficaci.

- **Comunicazione chiara delle politiche.** Assicurarsi che i pazienti siano informati e consapevoli delle regole di puntualità e di cancellazione fin dal primo contatto. Questo può essere fatto attraverso le telefonate, il sito web dello studio, materiali informativi, e-mail di conferma e promemoria degli appuntamenti.
- **Promemoria automatici.** Impostare un sistema di promemoria automatici via SMS, WhatsApp o e-mail. Inviarli alcuni giorni prima dell'appuntamento, e poi di nuovo il giorno prima, riduce il rischio di dimenticanze o ritardi.
- **Gestire le disdette e la rinegoziazione degli appuntamenti.** È importante far capire ai pazienti la necessità di conservare il più possibile gli appuntamenti accordati, in quanto è difficile poi mantenere tutta la pianificazione della sequenza clinica, rischiando così di terminare le cure oltre la data prevista. In caso di impossibilità dell'appuntamento previsto è importante che il paziente chiami tempestivamente per consentire il rimpiazzo dello spazio creatosi con altro paziente.
- **Feedback dei Pazienti.** Chiedere regolarmente ai pazienti feedback sulla loro esperienza e suggerimenti su come migliorare la gestione degli appuntamenti può aiutare a identificare e risolvere problemi specifici.
- **Pianificazione flessibile.** Offrire una certa flessibilità negli appuntamenti per accomodare le diverse esigenze dei pazienti, senza compromettere l'organizzazione dello studio.

- **Tolleranza zero per le inadempienze.** Per i pazienti che ripetutamente mancano agli appuntamenti senza avvisare, considerare l'applicazione di penali, che può includere l'addebito di una tariffa per la mancata presentazione o la limitazione della possibilità di prenotare in futuro.

Incorporando queste strategie, lo studio odontoiatrico può non solo migliorare l'efficienza e la puntualità, ma anche costruire un rapporto di fiducia e collaborazione con i propri pazienti.

6d. Gestione del tempo e redditualità

Una buona gestione dell'agenda può indurre un impatto positivo significativo sulla gestione economica di un'azienda o di uno studio professionale. Ecco alcuni motivi chiave.

- **Ottimizzazione dell'uso del tempo.** Una gestione efficace dell'agenda consente di massimizzare l'utilizzo del tempo a disposizione, aumentando la produttività.
- **Riduzione degli sprechi di risorse.** Pianificando accuratamente gli appuntamenti e le attività, si riduce il rischio di sprechi di tempo. Questo include ottimizzazione dell'impiego di personale, attrezzature e spazi, riducendo in modo significativo i costi operativi.
- **Miglioramento della soddisfazione dei Pazienti.** Un'agenda ben gestita migliora l'esperienza dei pazienti, riducendo i tempi di attesa e garantendo un servizio più rapido e efficiente. Clienti soddisfatti sono più propensi a tornare e a raccomandare il servizio.
- **Migliore pianificazione finanziaria.** Con un'agenda ben organizzata, è più facile prevedere i flussi di entrate e pianificare di conseguenza, consentendo una gestione finanziaria più accurata e prevedibile.
- **Flessibilità e adattabilità.** Una buona gestione dell'agenda permette di rispondere meglio a situazioni impreviste, come cancellazioni o emergenze, riorganizzando efficacemente il tempo e le risorse per minimizzare l'impatto economico.
- **Riduzione dell'overbooking.** Gestendo correttamente l'agenda, si evitano sovraccarichi di lavoro che possono portare a insoddisfazione del cliente e recensioni negative.

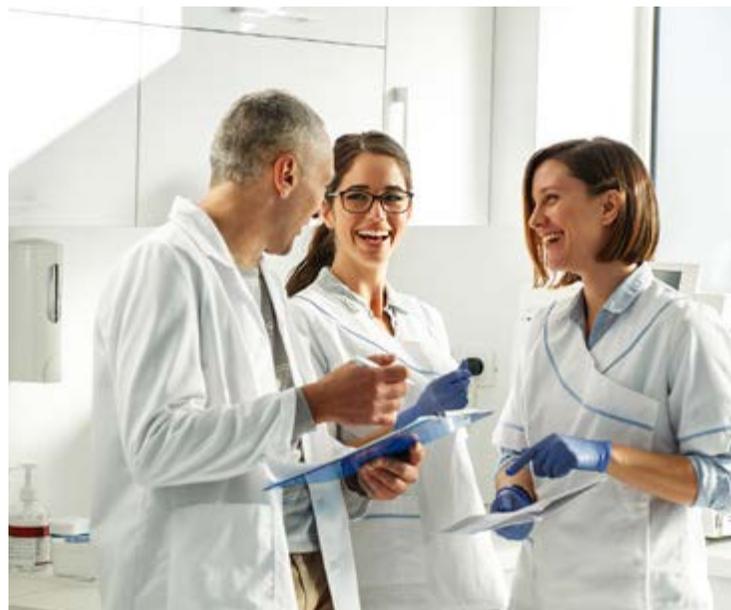
È sempre utile avere presente il costo orario per ciascun riunito impegnato nelle attività di diagnosi e terapia per non perdere di vista la congruità dei preventivi consegnati ai pazienti. Ogni studio dovrebbe afferire a un sistema automatico di analisi e simulazione dei costi delle prestazioni odontoiatriche, realizzato insieme al proprio commercialista o consulente. Inserendo i dati specifici della propria realtà lavorativa (costi fissi e variabili, piani di ammortamento, ore lavorate eccetera), sarà possibile stimare i costi delle singole prestazioni odontoiatriche, quindi realizzare il proprio tariffario personalizzato, cono-

scendo esattamente il costo di ogni ora di apertura dello studio. Questo conferisce maggiore congruità nella somministrazione dei tempi delle prestazioni in agenda.

7. Gestione del tempo e benessere psico-fisico del team

Una gestione efficace dell'agenda in uno studio odontoiatrico porta a numerosi benefici, tra cui:

- riduce la pressione sul team e la fatica, migliorando la qualità del lavoro.
- assicura un sano bilanciamento tra lavoro e vita privata, riducendo il burnout e incrementando la soddisfazione lavorativa;
- crea un ambiente di lavoro calmo e controllato, favorendo il benessere mentale dei dipendenti;
- migliora le relazioni interpersonali nel Team e favorisce il senso di squadra;
- aumenta la motivazione e produttività del personale;
- permette di dedicare più tempo a ciascun paziente, migliorando la qualità delle cure e il rapporto con i pazienti.



7a. Liberare nuovo tempo

Pianificare e ottimizzare gli appuntamenti di un piano di cura significa avere particolare attenzione a una sequenza propeutica che rispetti le priorità cliniche e che sia in grado di accorpate le prestazioni da eseguire in appuntamenti più lunghi. Si pensi, ad esempio, al vantaggio che ne deriva lavorando a quadranti, nei quali si possa eseguire un'unica anestesia locale, disporre la diga una sola volta, piuttosto che rimanda-

Tabella 5

Esempio di ottimizzazione del tempo di un piano di cure

Sede	Prestazione	Tempo in minuti delle singole prestazioni		Risparmio di tempo %	Tempo effettivo
G	Igiene e Profilassi	45			
16	Composito I classe Occlusale	30	60	-25%	45
15	Composito colletto V classe	30			
11	Faccetta in ceramica	60+60	120+120	-25%	90+90
21	Faccetta in ceramica	60+60			
23	Composito colletto V classe	30			
25	Composito II classe mesiale	45	135	-30%	90
26	Ricostruzione complessa in composito	60			
36	I classe Occlusale in composito	30	60	-25%	45
37	I classe Occlusale in composito	30			
45	II classe distale in composito	45	75	-25%	60
46	I classe Occlusale in composito	30			

re e frammentare in più sedute. Per i pazienti saranno permessi di lavoro, viaggi e costi di parcheggio risparmiati. Riportiamo nella **Tabella 5** un esempio di ottimizzazione del tempo di un piano di cure, dal quale emerge chiaramente un guadagno significativo di tempo e quindi di utilizzo di risorse economiche.

7b. Evitiamo gli spostamenti continui degli appuntamenti

Prima di spostare un appuntamento, occorre valutare bene che non ci siano proprio altre possibilità.

Lo spostamento di un appuntamento già concordato può essere vissuto con fastidio dal paziente per vari motivi:

- **pianificazione personale.** I pazienti organizzano le loro attività quotidiane intorno agli appuntamenti fissati. Spostare un appuntamento può pertanto causare disagi nella pianificazione personale e professionale del pazienti;
- **attesa e urgenza.** I pazienti potrebbero aver già aspettato a lungo l'appuntamento. Se questo riguarda una condizione urgente o dolorosa, lo spostamento può aumentare l'ansia e prolungare il disagio;
- **difficoltà di ricollocazione.** Trovare un nuovo appuntamento

to che si adatti agli impegni del paziente può essere difficile, soprattutto se l'agenda è piena;

- **percezione di scarsa considerazione.** I pazienti possono percepire lo spostamento come una mancanza di rispetto o considerazione per il loro tempo e le loro esigenze, specialmente se avviene senza un motivo valido o con breve preavviso;
- **fiducia e affidabilità.** Ripetuti spostamenti possono minare la fiducia del paziente verso lo studio, facendo percepire la struttura come inaffidabile.

Per questi motivi, è fondamentale valutare attentamente prima di spostare un appuntamento e, se necessario, comunicarlo al paziente in modo chiaro, fornendo spiegazioni valide e cercando di ridurre al minimo l'impatto negativo.

7c. Immaginare nuove e migliori soluzioni a un problema di tempo

Ricordiamoci sempre che per ogni problema esiste almeno una soluzione: si tratta di scegliere quella giusta.

La gestione del tempo e la risoluzione dei problemi ad esso relativi sono temi complessi che coinvolgono vari aspetti della nostra abilità di pensiero e decisionale. La frase più pericolosa, secondo

la citazione di Grace Murray Hopper, è: “Abbiamo sempre fatto così”. È, invece, importante sfidare lo status quo e pensare in modo innovativo. Per predisporre a trovare la soluzione giusta a un problema, consideriamo i seguenti passaggi.

- **Esplorare diverse prospettive.**

Spesso, la soluzione a un problema può essere trovata osservando la situazione da angolazioni diverse. Questo può includere l'ascolto di opinioni diverse dalla nostra o il considerare come persone con diverse esperienze potrebbero affrontare lo stesso problema.

- **Allenamento mentale.**

Abituamoci a pensare “fuori dagli schemi”. Questo può essere ottenuto attraverso esercizi di brainstorming, sessioni di problem solving creativo, o semplicemente ponendoci la domanda “Cosa succederebbe se...?”.

- **Sfidare le proprie convinzioni.**

Spesso le convinzioni e i pregiudizi possono limitare la nostra capacità di vedere soluzioni innovative. È importante mettere in discussione periodicamente le proprie convinzioni e aprire la mente a nuove idee.

- **Apprendimento continuo.**

Il mondo cambia rapidamente, e ciò che funzionava ieri potrebbe non essere efficace oggi. Rimaniamo aggiornati sulle nuove teorie, strumenti e metodi correlati.

- **Gestione del Tempo efficace.**

Identifichiamo quali attività sono importanti e quali sono urgenti. Concentriamoci sulle attività che portano al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine, anziché essere costantemente reattivi a situazioni urgenti ma meno importanti.

- **Risposta flessibile ai cambiamenti.**

Essere disposti a modificare i piani e adattarsi alle nuove informazioni è cruciale. La rigidità nel pensiero e nell'azione può impedire di trovare la soluzione migliore a un problema.

- **Sviluppare la Resilienza.**

Non tutte le soluzioni saranno efficaci immediatamente. È importante avere la resilienza per superare i fallimenti e continuare a cercare soluzioni innovative.

Ricordiamoci che trovare la soluzione “giusta” non è sempre un percorso lineare: spesso richiede pazienza, curiosità e volontà di esplorare l'ignoto.

8. La lista d'attesa

In un'apposita colonna dell'agenda settimanale non deve mai mancare l'aggiornamento di una lista d'attesa con le disponibilità dei pazienti.

La creazione di una lista d'attesa ad hoc è una strategia efficace in uno studio odontoiatrico per gestire gli appuntamenti in modo più flessibile ed efficiente. Questo approccio ha due obiettivi principali:

1. **soddisfare le richieste di anticipazione degli appuntamenti.**

Alcuni pazienti potrebbero voler anticipare il loro appuntamento per vari motivi. Avere una lista d'attesa con le loro disponibilità permette allo studio di contattarli non appena si libera un posto in agenda che corrisponde ai loro orari preferiti. Questo non solo migliora la soddisfazione del paziente, offrendo loro un servizio più personalizzato, ma consente anche allo studio di ottimizzare l'agenda.

2. **riempire i “buchi” causati da cancellazioni improvvise.**

Le cancellazioni dell'ultimo minuto sono inevitabili, ma possono creare “buchi” nell'agenda che rappresentano tempo e risorse non sfruttate, con ripercussioni economiche negative. Attraverso una lista d'attesa pronta, lo studio può rapidamente contattare i pazienti che hanno mostrato interesse per appuntamenti anticipati, riducendo il tempo non produttivo e massimizzando l'utilizzo delle risorse.

L'implementazione della Lista d'Attesa avviene con la raccolta delle disponibilità. Durante la prenotazione o alla fine di un appuntamento, possiamo chiedere ai pazienti se desiderano essere inseriti in una lista d'attesa per appuntamenti anticipati, registrando le loro disponibilità di tempo. È efficace utilizzare un sistema integrato nel software gestionale dello studio che permetta di tenere traccia della lista d'attesa con le disponibilità dei pazienti, per poterli contattare rapidamente non appena si liberano degli spazi, attraverso telefonate, SMS, WhatsApp o e-mail (a seconda del canale prescelto dal paziente).

La lista va costantemente aggiornata, rimuovendo i pazienti che hanno ricevuto un appuntamento e aggiungendo le nuove richieste. Con la giusta dose di empatia e flessibilità nel gesti-





re le richieste, mostrando comprensione per le esigenze individuali dei pazienti, si otterranno risultati sorprendenti.

È evidente che notevoli sono i benefici di una corretta gestione della lista d'attesa:

- efficienza migliorata per lo studio che può ridurre i periodi di inattività e migliorare l'efficienza operative;
- maggiore soddisfazione dei pazienti, che apprezzano la flessibilità e la possibilità di ricevere un appuntamento in tempi più brevi;
- riduzione delle perdite economiche. Riempire i buchi causati dalle cancellazioni aiuta a ridurre le perdite economiche dovute a tempi non produttivi.

In sintesi, la lista d'attesa è uno strumento prezioso che permette allo studio odontoiatrico di adattarsi dinamicamente alle esigenze dei pazienti e alle realtà operative quotidiane, massimizzando l'efficienza e migliorando la loro soddisfazione.

9. Visione particolare e visione generale dell'agenda

Avere sotto controllo l'agenda significa essere costantemente alla ricerca di un'armonia sostenibile, interrogandoci se il piano della giornata è bilanciato quantitativamente e qualitativamente. Dobbiamo cercare di pianificare tutti gli appuntamenti necessari per lo svolgimento dei piani di cura, tendendo ad appuntamenti con tempi possibilmente più lunghi, per ragioni che abbiamo già illustrato. "Visione globale" significa avere una prospettiva complessiva che aiuta nella pianificazione strategica e nel raggiungimento degli obiettivi a lungo termine dello studio. La Visione globale è utile, inoltre, per valutare le performance dello Studio e per apportare miglioramenti dove necessario.

Avere un approccio multi-livello alla pianificazione e alla visione dell'agenda consente una gestione più efficace, una migliore distribuzione delle risorse, una maggiore soddisfazione sia del per-

sonale che dei pazienti, e contribuisce alla crescita e al successo a lungo termine dello studio odontoiatrico.

Governare il ritmo degli appuntamenti è come fare il direttore d'orchestra. Si pensi ad esempio a quanta ansia possa generare un ritmo incalzante come nell'effetto "a mitragliatrice" (appuntamenti brevi in rapida successione) o, di contro, l'effetto "a fisarmonica" (appuntamenti troppo lassi alternati da appuntamenti troppo densi). La visione globale dell'agenda degli appuntamenti in uno studio odontoiatrico, giornaliera, settimanale e mensile, offre una serie di vantaggi che migliorano notevolmente la gestione del tempo e l'efficienza organizzativa. Ecco a seguire alcuni di questi vantaggi per ciascuna prospettiva.

Visione giornaliera

- Aiuta a identificare e gestire le priorità del giorno, assicurando che le attività urgenti siano trattate tempestivamente.
- Fornisce la flessibilità per rispondere ai cambiamenti dell'ultima ora, come cancellazioni, rinvii o emergenze.
- Consente al personale di concentrarsi sulle attività immediatamente rilevanti, migliorando l'efficienza del lavoro quotidiano. Gli eventuali aggiustamenti per il giorno dopo vanno fatti prima dell'invio in automatico degli sms o dei messaggi whatsapp di promemoria.

Visione settimanale

- Permette una pianificazione equilibrata, bilanciando gli appuntamenti lungo la settimana ed evitando periodi di sovraccarico o di inattività.
- Facilita la pianificazione delle risorse necessarie, come personale, attrezzature e materiali, in base al carico di lavoro previsto. Si pensi ad esempio a tutta l'attività di chirurgia implantare con il check-up degli impianti che occorreranno.
- Aiuta a prepararsi in anticipo per trattamenti specifici o esigenze particolari dei pazienti programmati.

Controllare la settimana successiva significa fare valutazione di adeguatezza dei tempi somministrati in base alle prestazioni cliniche e di congruità economica per eventuali aggiustamenti: se risultano tempi troppo lassi possiamo considerare di inserire pazienti elencati in lista d'attesa; diversamente, dilatare quegli appuntamenti che risultano troppo ristretti. In ogni caso, è sempre consigliabile consultare la tabella del "tempario" medio delle prestazioni di ciascun operatore coinvolto.

Visione mensile

- Consente l'ottimizzazione a lungo termine. Fornisce, infatti, una panoramica più ampia per identificare tendenze, come periodi di alta o bassa domanda, permettendo un migliore adattamento e

pianificazione. Si pensi, ad esempio, al reclutamento dei pazienti “dormienti” (che mancano dai controlli o richiami da più di un anno) nei periodi di minor traffico dei flussi di lavoro.

- È utile nella Gestione delle Risorse umane, per programmare turni di lavoro, giorni di ferie e formazione del personale.
- Permette di pianificare eventuali campagne promozionali, strategie di marketing o eventi speciali in base ai periodi di minore affollamento.

Fissare gli appuntamenti è un'arte complessa che richiede ampie capacità organizzative, esperienza e il ricorso costante a piccoli espedienti per rendere il ritmo del tempo il più bilanciato possibile. Qui seguiranno una serie di consigli/regole per gestire al meglio l'Agenda.

Priorità cronologica

Nell'ambito della giornata è consigliabile dare priorità cronologica a quegli appuntamenti più impegnativi e con più alto consumo di strumenti così da avere più tempo per lo smaltimento del lavoro della sterilizzazione e non ridursi alla sera con montagne di strumenti da trattare.

Predicibilità

Gli appuntamenti imprevedibili (quelli che si sa quando si inizia ma non quando si finisce) è meglio che seguano quelli predicibili (predefiniti secondo le medie standard) per evitare possibili ritardi.

Probabilità

Se ho la ragionevole probabilità di finire prima con un appuntamento, posso chiedere al paziente successivo se può anticipare il suo appuntamento. Questo consente di portarsi avanti e non concludere la giornata con affanno.



Tempi morti

Sono quei tempi scarsamente produttivi, ma irrinunciabili, come la rimozione di punti, controlli rapidi, dubbi da rimuovere, ecc. che possono essere svolti ad esempio durante la latenza anestesio-logica delle troncature o nelle pause di appuntamenti molto lunghi di protesi.

Diversificazione lavorativa

Nel comporre gli appuntamenti, occorre rendere meno alienante la giornata evitando di ripetere le stesse prestazioni. Potremmo accettare di buon grado di fare diversi ritrattamenti di settimi in successione?

Adeguatezza del carico stressogeno

Il carico lavorativo deve tener conto delle condizioni psico-fisiche dell'operatore. Evitare di caricare di ansia il medico superando le sue capacità di tolleranza al carico. Un medico sereno consentirà migliore gestione del team e minore stress per il paziente. Talvolta è opportuno rinviare un appuntamento per una prestazione difficile o per una visita complessa se l'odontoiatra è particolarmente affaticato oppure delegare a un collaboratore di fiducia.

Lavori impegnativi

Concentrare i lavori importanti o creativi nei momenti di maggior picco di energia (ad esempio a inizio giornata).

Desaturazione del tempo e recupero

Non saturare ogni minuto a disposizione per lasciare così lo spazio necessario anche alla gestione delle eventuali emergenze.

Se le giornate sono ad alto carico lavorativo prevedere dei tempi di recupero (ammortizzatori) ad esempio a metà mattinata o metà pomeriggio per compensare eventuali imprevisti operativi, ritardi o urgenze.

Appuntamenti mancati

Identificare facilmente le cose da fare quando ci si trova improvvisamente con del tempo libero inaspettato.

► 10. La gestione dell'agenda per telefono

Le telefonate sono spesso il primo momento di contatto tra il paziente e lo studio. Tramite le telefonate, i pazienti prendono appuntamenti, che devono essere accuratamente registrati e gestiti nell'agenda. Le telefonate sono essenziali per gestire cambiamenti o cancellazioni degli appuntamenti. Questo richiede un'attenta



riallocazione degli slot temporali nell'agenda per ottimizzare la pianificazione e ridurre i tempi morti. Anche le telefonate hanno bisogno di un addestramento specifico. L'esordio è qualificante nel raggiungimento del risultato desiderato. Una modalità di telefonata potrebbe essere la seguente: "Dottor Zappavigna, buongiorno; sono Silvia, come Le posso essere di aiuto?"

Annotiamo accuratamente e sinteticamente gli elementi fondamentali da riportare in cartella e al medico, e trascriviamo nelle note nell'agenda degli appuntamenti. Ogni dettaglio, sia anagrafico/informativo sia di tipo clinico (includendo tutte le eventuali condizioni di salute generale a rischio) è utile per poter seguire accuratamente il percorso diagnostico e terapeutico del paziente.

“Qual è il motivo della richiesta di appuntamento?”

La successiva visita con l'Odontoiatra non potrà prescindere da questo focus. Naturalmente, sarà la competenza e la deontologia del professionista, attraverso il riscontro clinico oggettivo della visita stessa, a chiarire i bisogni del paziente, secondo criteri di priorità clinica. Può essere utile, poi, creare una scheda personale del paziente parallela a quella clinica (scritta invece dall'Odontoiatra), dove si riportano le sue eventuali abitudini scorrette, come gli atteggiamenti arroganti o maleducati, i ritardi abituali, gli appuntamenti mancati senza preavviso o le difficoltà a ottenere i pagamenti. La storia comportamentale del paziente acquisito dallo studio consentirà di fare le adeguate valutazioni e adottare provvedimenti correttivi per ridurre gli eventuali danni economici a carico dello studio.

Attribuzione del professionista

Quando il paziente non conosce il titolare oppure si è rivolto a una struttura dove lavorano diversi professionisti e non chiede specificatamente uno di questi che già conosce, è utile presentare adeguatamente il professionista attribuito. Diversamente, il paziente

non ha elementi per poter distinguere il valore dello studio dagli altri e utilizzerà solo il prezzo come comparatore.

Se non vogliamo diventare vittime di comparazione di prezzi o essere costretti alla logica pericolosa degli sconti, il migliore modo per distinguersi è riuscire a comunicare preventivamente al telefono la qualità delle cure, e quindi dei professionisti che le erogano. Chiudere una telefonata con un paziente perplesso o poco convinto non è una buona partenza. Se la telefonata arriva in un momento critico in cui si è occupati su altri fronti, chiederemo al paziente di poterlo richiamare successivamente, dopo aver segnato il suo numero. È consigliabile prendere un appuntamento telefonico con un orario preciso, evitando di dire "ci sentiamo verso le..." in modo approssimativo. In questo primo contatto ci giochiamo la reputazione: la promessa va mantenuta, costi quel che costi. Non mantenerla rischia di farci percepire come "inaffidabili" e trascinare in questo giudizio negativo tutto lo studio. Quando richiamiamo per altri scopi (conferme appuntamenti, richiami, eccetera), dobbiamo scegliere l'orario più consono, in base ai ritmi lavorativi, familiari o stili di vita del paziente (segnati accuratamente nella scheda). Molte persone oggi preferiscono essere chiamate con altre modalità più discrete rispetto alle telefonate: sms, WhatsApp o e-mail. Nel nostro gestionale anagrafico dovremmo annotare la modalità di preferenza comunicativa prescelta dal paziente. Con la telefonata per la prima visita diamo la prima immagine, che deve essere quella di un ambiente medico e professionale.

Raccomandare la puntualità e dare informazioni

Già con il primo appuntamento cogliamo l'occasione di invitare alla puntualità. Ovviamente per sollecitarla dovremo dimostrare anche noi di rispettarla, altrimenti dichiariamo già in partenza incoerenza e inaffidabilità.

La puntualità è un valore molto apprezzato in generale, soprattutto nell'ambiente medico, perché è indicatore di organizzazione e di efficienza. Precisiamo, inoltre, che l'appuntamento accordato è quello di ingresso in accoglienza per la compilazione dei dati, non quello di ingresso nella sala operativa per la visita, che solitamente avviene 10-15 minuti dopo il disbrigo burocratico-amministrativo. Supportare il paziente con utili informazioni è sempre molto apprezzato, come ad esempio con la domanda "Sa dove siamo?". Per assicurarsi che il paziente riesca a raggiungerci con facilità cerchiamo di essere generosi di informazioni su come raggiungerci. A tal proposito può essere utile inviare per e-mail la mappa oppure la geolocalizzazione dello studio tramite WhatsApp, successivamente alla telefonata.

Chiamata per urgenza

La chiamata per un'urgenza clinica è spesso vissuta come una

“seccatura” per l’organizzazione dello studio e spesso avvertita con ansia da parte dell’operatore di segreteria perché di difficile soluzione. Trovare, infatti, uno spazio in un tempo brevissimo è operazione più che ardua, sempre che non ci sia un’agenda vuota. L’urgenza ha la caratteristica di essere inaspettata e imprevedibile, quindi per sua natura destabilizzante. Dovremmo quindi organizzare la struttura dell’agenda tenendo conto della frequenza di tali eventi, per non trovarsi impreparati. È un nuovo paziente? La telefonata va gestita come per la prima visita, ma con celerità dell’appuntamento. Oppure, è un Paziente già acquisito?

Possiamo affrontare meglio il problema lamentato dal paziente se abbiamo la possibilità di seguire nella cartella clinica e con l’accesso alla documentazione radiografica e fotografica il suo caso, quindi di essere più precisi nella somministrazione del tempo in agenda da dedicare. Quando si tratta di traumi, fatture, distacchi di protesi o restauri conservativi, può tornare di grande utilità la ricezione di fotografie tramite WhatsApp o e-mail per una valutazione orientativa. Insieme all’odontoiatra sarà così più facile definire il tipo di prestazione e il tempo presumibile necessario. Oggi la maggior parte dei pazienti dispone di uno smartphone dotato di fotocamera e molti di loro sono tecnologicamente abili. Quando si tratta di anziani che non lo sono, saranno i familiari a inviarti le immagini. Le caratteristiche di “urgenza” di una situazione clinica devono essere intercettate in prima battuta, tramite l’anamnesi telefonica, dall’ASO/Responsabile di Segreteria, che dovrà poi confrontarsi con l’odontoiatra per la conferma.

Quanto un paziente chiama per fissare un appuntamento è spinto dalla necessità di risolvere un problema, per lui il più importante. Attraverso il colloquio telefonico si deve riconoscere l’eventuale urgenza (che richiede un appuntamento immediato).

Distinguiamo due categorie di urgenze: quella soggettiva (per il paziente) e quella oggettiva (clinica).

C’è una domanda anamnestica telefonica altamente qualificante: “Il dolore è spontaneo oppure solo provocato da stimolazioni esterne come caldo/freddo o masticazione?”

Nel primo caso sarà più probabilmente una pulpite (infiammazione irreversibile della polpa dentale), che merita priorità di seduta (urgenza oggettiva); nel secondo caso, potrebbe trattarsi di una piccola carie o di un colletto sensibile (urgenza soggettiva).

► 11. Richiesta di preventivo

In una logica sempre più commerciale passa l’idea, consolidata da molte strutture, che la visita è “gratis” perché chiedere un preventivo è sempre gratuito. Dovremmo, invece, far capire al nostro interlocutore che la visita non è l’atto di “fare un preventivo”, come se si trattasse quello di una cucina o della ristrutturazione di

casa, bensì un passaggio fondamentale, con dispiego di tempo, mezzi e risorse umane per arrivare a una diagnosi e, se necessario, impostare un piano di cura specifico. Su questo si potrà, solo in ultimo, fare un preventivo o più preventivi, se saranno previste delle opzioni. Non dobbiamo mai dimenticare, quindi, che lavoriamo in un ambiente sanitario dove si effettuano prestazioni mediche. Evitiamo, comunque, risposte indignate o stizzite, anche se l’istinto potrebbe muoverci in quella direzione.

Rispondere “non facciamo preventivi per telefono” crea un muro comunicativo, comportando l’alto rischio di perdere un potenziale paziente. Si tratta, comunque, di un contatto e dovremmo cercare di portarlo a fare la prima visita per arrivare a un preventivo veritiero e capire quali alternative ci possono essere. Si potrebbe scoprire, magari, che un lavoro ipotizzato non sia nemmeno necessario. In questa situazione, una possibile narrazione telefonica potrebbe essere la seguente:

“L’obiettivo della visita con il dottore è quello di fare una diagnosi che comprenda l’esame non solo dei denti, ma anche delle gengive, delle ossa mascellari, delle articolazioni mandibolari, dei muscoli, delle mucose orali e dei linfonodi.

Per questo il dottore può avere la necessità di fare delle radiografie o altre indagini. Il tempo stimato è di circa un’ora.

Alla fine della visita le verrà consegnata la diagnosi scritta e un piano di lavoro delle eventuali cure o della riabilitazione conservativa e protesica. Naturalmente ci sarà anche il preventivo”

L’obiettivo della telefonata non sarà quindi quello di dare dei prezzi da listino per prestazioni, spiegando che non è per mancanza di trasparenza, ma per correttezza e professionalità: prima sarà necessaria una diagnosi per valutare l’indicazione di una prestazione e della sua entità.

Bibliografia

- Covey S. The Seven Habit of Highly Effective People. New York, Free Press, 2004.
- Pegoraro R, Quarantino L. Tecniche di negoziazione e problem-solving, in Manuale per Assistente di Studio Odontoiatrico, (a cura di) Zappavigna P. Ariesdue, 2020.
- Zappavigna P, Fulvia M. Organizzazione del lavoro e gestione del tempo, in Manuale per Assistente di Studio Odontoiatrico, (a cura di) Zappavigna P, Ariesdue, 2020.
- Guastamacchia C, Tosolin F. Gestione della pratica professionale odontoiatrica - Comunicazione - management - ergonomia - marketing. Masson, 1997
- Tracy B. Gestione del tempo. Milano, Gribaudo Editore, 2015.

MODULO DIDATTICO 2

Test di valutazione dell'apprendimento

1. In che modo la tecnologia ottimizza l'esperienza del paziente in uno studio?

- Migliorando la velocità degli operatori al computer
- Gestendo meglio le prenotazioni e la relazione con il paziente
- Inserendo telecamere nelle sale di attesa
- Organizzando eventi speciali per i pazienti

2. Cosa significa CRM?

- Customer Relationship Management
- Customer Retention Magic
- Client Relationship Mastery
- Customer Response Matrix

3. Qual è il principale vantaggio dell'automazione delle comunicazioni con i pazienti?

- Riduzione del tempo di attesa
- Riduzione delle recensioni negative
- Riduzione delle cancellazioni degli appuntamenti
- Nessuna delle altre risposte

4. Qual è il principale supporto offerto dai consulenti esterni nella costruzione del brand dello studio dentistico?

- Accogliere con un caffè i pazienti e i colleghi
- Declinare e sviluppare strategie di comunicazione e promozione del brand
- Gestire le pulizie dell'edificio
- Condurre esami dentali

5. Quali di questi fattori NON contribuiscono alla costruzione della reputazione dello studio dentistico?

- Comportamento etico
- Trasparenza della comunicazione
- Capacità di gestione delle eventuali crisi
- Telefoni Voip

6. Cosa è definito come CX?

- Customer Success (Successo del Cliente)
- Customer Research (Ricerca Cliente)
- Customer Experience (Esperienza del Cliente)
- Customer Interaction (Interazione con il Cliente)

Per il superamento del test è necessario rispondere correttamente almeno al 75% delle domande proposte (9 su 12). Ogni domanda prevede solo una risposta corretta. Per il superamento di ogni test sono possibili al massimo 5 tentativi. Le domande sono proposte, a ogni tentativo, secondo il principio richiesto dalla Commissione Nazionale Formazione Continua della “doppia randomizzazione” (riproposizione con ordine casuale sia delle domande sia delle quattro opzioni di risposte all’interno della singola domanda)

7. Cosa significa l’acronimo “SEO”?

- Senior Executive Officer
- Super Energy Office
- Search Engine Optimization
- Special Education Office

8. Come gestire le situazioni di crisi (ad esempio una recensione negativa) su Google?

- Non rispondere
- Ringraziare per il feedback, rispondere con calma ed empatia
- Comprare recensioni positive
- Assumere un manager esperto di comunicazione

9. Quali di questi strumenti possono essere utilizzati per la marketing automation?

- Email, SMS, WhatsApp
- Sito Internet, pagina Facebook
- Affissioni, radio
- Ortopantomografo

10. Quali ruoli svolgono un ruolo cruciale nella costruzione del brand per lo studio odontoiatrico?

- Solo il personale medico.
- Solo ASO e Clinic Manager
- Gli assistenti di studio odontoiatrico e il personale di supporto
- Solo i consulenti esterni

11. Quali sono alcune delle metriche che è possibile monitorare per valutare l’efficacia della marketing automation?

- Tasso di apertura delle e-mail
- Numero di pazienti totali
- Voto su Google Maps
- Tasso di conversione delle chiamate telefoniche

12. Quale, tra queste, è una delle migliori piattaforme per la marketing automation?

- Instagram
- Salesforce
- Netflix
- Amazon

Per acquisire i crediti è necessario

- Concludere l’intero percorso formativo entro e non oltre il 31/12/2024
- Superare tutti i test di valutazione dell’apprendimento previsti
- Compilare la scheda di qualità percepita dopo l’ultimo test (OBBLIGATORIO)
- Scaricare l’attestato e il certificato ECM