

A.A.A. NUOVI MEDICI CERCANSI

Giorgio Carlo Monti
Segretario Nazionale della Simg

"Oggi non servono solo professionisti che seguano le regole, ma soprattutto che vogliano crearsene di nuove": i camici bianchi del terzo millennio diventano manager

Le regole del gioco alle quali la Medicina Generale era abituata sono radicalmente cambiate. Mentre in passato la professione era basata esclusivamente sulle conoscenze che si apprendevano in ambito clinico-universitario ed alla prassi burocratico-amministrativa, attualmente l'evoluzione del sistema sanitario (l'aziendalizzazione delle vecchie Usl, l'introduzione di un mercato in sanità, la concorrenza pubblico-privato, le risorse limitate) obbliga il medico a porre la necessaria attenzione ai costi- benefici, all'efficacia e all'efficienza. La sua responsabilizzazione quale induttore di spesa gli impone in particolare di rinunciare all'orgoglio del clinico che si sente al di sopra di tutto e di tutti, di mettere da parte diffidenza e pregiudizi e apprendere quelle conoscenze che gli consentiranno di aprirsi a un confronto sul corretto uso delle risorse.

La difficoltà maggiore per i medici nel recepire una nuova dimensione progettuale data dal fatto che la maggior parte delle loro azioni si svolge in situazioni standard, non problematiche, entro ambiti stabili e ben strutturati che non richiedono nuovi orientamenti cognitivi o riconversione di piani di azione: sono le realtà quotidiane dove il contesto istituzionale e normativo ormai familiare, la prassi condivisa, la routine sovrana. È solo nelle situazioni di rottura che si trova la forza di cambiare. Oggi non servono solo medici che seguano le regole, ma medici che vogliano farsene di nuove.

L'atto medico è diventato un processo di esplorazione e di ricerca collettiva che avviene attraverso transazioni tra i diversi attori del sistema sanitario. Nella maggior parte dei casi il risultato di questo atto è un compromesso raggiunto all'interno di un ambiente conflittuale caratterizzato da interessi misti. Oggi più che mai il medico generale deve valutare attentamente quale significato assume l'essere di fatto l'agente della domanda, colui cioè che per conto del paziente traduce il bisogno di quest'ultimo in domanda sanitaria.

Ciò comporta che il medico sappia effettuare quotidianamente scelte professionali: qual è in quel momento e per quel paziente l'atto e/o il processo sanitario più efficace; scelte di marketing nel valutare il gradimento dell'utente; scelte economiche (minor costo possibile a parità di qualità delle prestazioni); scelte manageriali (l'organizzazione indispensabile per fornire servizi di qualità). Ottimizzare le prestazioni, contenere i costi, migliorare la qualità dei servizi offerti e il timing di offerta degli stessi, comporta un *reengineering* della Medicina Generale, una attenta riconsiderazione degli aspetti che investono tutto il funzionamento di tale attività professionale. Questa rivoluzione manageriale diventa indispensabile se si vuole gestire sapientemente ed efficacemente il paziente, il tempo, il personale, l'organizzazione, la struttura dello studio, i sistemi, che regolano le relazioni/ comunicazioni con l'esterno, la tecnologia e le finanze.

Una nuova organizzazione

In passato bastava fare le cose giuste, oggi occorre scegliere le cose giuste da fare attraverso

l'acquisizione di una cultura manageriale. Il management infatti l'esercizio di un giudizio, di un atteggiamento; la disponibilità a rischiare per trovare la soluzione ai problemi, ad imparare dagli errori per correggersi, ad acquisire nuove teorie e concetti.

Adattarsi alle trasformazioni in atto impone lo sviluppo di elevate capacità gestionali oltre che professionali: l'organizzazione del lavoro per obiettivi e per progetti piuttosto che per funzioni, l'abitudine al lavoro di gruppo, la padronanza di mezzi e conoscenze nell'ambito della comunicazione, il tutto in continua integrazione con la realtà organizzativa esterna. é indispensabile che anche il medico generale, al pari di qualsiasi professionista coinvolto nella ristrutturazione del suo sistema aziendale individuale, diventi un *working manager*, una figura professionale, cioè, in cui l'attività manageriale si affianca a quella tradizionale sino ad ottenere una integrazione di competenze.

La managerialità dell'esercizio del curare consiste nel sottoporre quotidianamente le decisioni cliniche al vaglio di un nuovo razionale che affronta in un'ottica clinico-gestionale scientifica ed economica il problema della scelta del servizio migliore, piú efficace e meno costoso, da proporre al paziente. Il medico generale oggi ha tre sole alternative: non far nulla – tipico di chi si ciba della sola sua realtà fatta di poche ma solide certezze –, riorganizzarsi, o anticipare il futuro attraverso nuove scelte professionali.

Da un'attenta analisi della propria realtà professionale (*practice activity analysis*) il medico generale ottiene informazioni sulla propria attività (*job description*), sulle aree critiche gestionali (*job analysis*) quali il tempo, l'organizzazione, il cliente; sui costi di gestione (*job evaluation*); sulla possibilità di potenziare la propria attività (*job design*).

Cosí facendo il medico generale applica un corretto processo manageriale di gestione della professione che prevede di definire una strategia, individuare gli obiettivi, programmare, realizzare quanto stabilito e valutare il risultato raggiunto.

é importante che oggi il medico sappia rendersi conto di essere un professionista/azienda che deve diventare manager di se stesso osservando la propria realtà professionale con occhi imprenditoriali. Le domande che deve porsi sono:

Io in quanto "servizio" corrispondo a ciò che gli altri (clienti, pazienti, colleghi etc.) si aspettano da me? Sono in grado di cambiare, di adattarmi, oppure preferisco che siano gli altri a farlo? Mi sento capito, apprezzato?

Il mio posto di lavoro, la struttura, la mia organizzazione, mi piace, mi soddisfa oppure dovrei/potrei pensare ad altre soluzioni?

Il mio prezzo (stipendio, guadagno, benefici etc.) equo, alto, basso? Mi sento perciò soddisfatto o sottovalutato?

La promozione di me stesso sempre stata lasciata al caso oppure ho cercato e cerco tuttora di farmi conoscere e apprezzare e di aumentare la stima che gli altri hanno di me?

Il mio potere di scambio, di influenza, percepito e riconosciuto da qualcuno? Mi sento apprezzato o gratificato, o vivo in una situazione di dipendenza, di impotenza?

Le mie pubbliche relazioni sono lasciate al caso o pianificate, organizzate? Mi prendo cura della mia posizione sociale?

Ogni valutazione del proprio Roi (*Return on investment*) economico (guadagno, benefici, soddisfazione) ed esistenziale (stima, successo, apprezzamento, consenso, riconoscimento) passa necessariamente attraverso la necessità di investire in se stessi e nella professione.

La creazione di un mercato sanitario, seppur protetto, pubblico o privato, mix di pubblico e privato, comporta l'introduzione di regole aziendali quali l'autonomia gestionale, economica, organizzativa e il confronto con quattro forze: Clienti, Concorrenza, Cambiamento, Costi. L'attenzione alla qualità delle prestazioni, la fidelizzazione del cliente, il marketing, sono diventati parte essenziale di una moderna, attuale, efficace ed efficiente pratica medica. é indispensabile dunque un ripensamento di fondo della professione che, abbandonata la logica di orientamento al compito

(l'atto medico), organizzarsi la propria attività per processi al fine di ottenere straordinari miglioramenti dei parametri critici delle prestazioni offerte, la qualità, i costi, la rapidità, il servizio.

Le iniziative della Simg, che per anni hanno perseguito l'obiettivo di permettere al medico di esercitare la sua professione più efficacemente, oggi offrono la possibilità allo stesso di misurarsi in termini di efficienza, di conseguire la capacità di osservazione sistemica dei fenomeni, di comprendere che ogni operatore sanitario parte integrata di un sistema, e come tale deve interagire, di possedere un approccio tecnico-sistematico dei processi di valutazione. La scuola di management vuole aiutare il medico a:

- 1.** abituarsi a convivere col rischio ed a prendere decisioni in situazioni di incertezza;
- 2.** pianificare ed organizzare, per fare in modo che la vita non si trasformi in una successione di stati d'ansia;
- 3.** organizzare il proprio tempo in maniera efficiente;
- 4.** sviluppare le proprie capacità interpersonali al fine di assicurare un buon rapporto con il paziente, con i colleghi, con il personale di studio;
- 5.** utilizzare costantemente gli indispensabili strumenti informativi per ottenere le informazioni necessarie alle decisioni;
- 6.** acquisire le motivazioni necessarie per sviluppare uno spirito di corpo al fine di affrontare le problematiche culturali, organizzative e strutturali del lavoro di gruppo;
- 7.** possedere le conoscenze necessarie a valutare l'impatto dei fattori politici, economici ed epidemiologici sulle decisioni medico-professionali;
- 8.** promuovere se stesso attraverso adatte metodologie di marketing necessarie per sapersi presentare come un professionista preparato e capace, pronto a migliorare a migliorarsi e ad intraprendere nuove attività;
- 9.** saper delegare ed ascoltare gli altri;
- 10.** apprendere i fondamenti di base di una corretta gestione economico-finanziaria;
- 11.** acquisire le conoscenze necessarie a riorganizzare la professione sulla base della realtà locale, dei bisogni reali della popolazione, delle opportunità normative, politiche, professionali e, per chi non, commerciali;
- 12.** comprendere come la propria dotazione strutturale non può che essere funzionale al nuovo modello di esercizio della professione che intende darsi;
- 13.** valutare le opportunità che i modelli organizzativi possono offrire in termini di miglioramento della qualità delle prestazioni e di aumento di offerta di servizi.

Questo impegno costante nello sviluppo manageriale della professione, consentirà ai medici generali di svolgere la propria attività attraverso processi di analisi e progettazione, utilizzare cioè nella quotidianità le opportunità che la job description e il job design offrono. Il valore di un medico manager, oggi, consiste infatti nella sua capacità di trasformare modelli concettuali e di

comportamento in azioni concrete che portano a risultati visibili e misurabili.

Una valida alternativa

Con questi presupposti e con l'acquisizione di queste conoscenze-capacità, la medicina generale può presentarsi nel terzo millennio come valida alternativa alle cure tradizionalmente organizzate. L'ambulatorio del nuovo medico generale, ottimizzando le strutture ed i servizi, utilizzando le moderne soluzioni tecnologiche, cogliendo le opportunità normative, giuridiche e fiscali, può diventare il vero punto di riferimento di una moderna medicina generale che vuole essere apprezzata per la professionalità, la disponibilità organizzata e l'offerta di servizi. Quello che occorre un'organizzazione sufficientemente flessibile e snella da adattarsi rapidamente alle mutevoli realtà professionali, sufficientemente innovativa da mantenere alti gli standard dei suoi servizi e sufficientemente scrupolosa da erogare al paziente sempre la massima qualità.

L'esercizio della professione in forma associata, le visite su appuntamento, l'utilizzo di personale infermieristico, la ricetta tramite computer, la prenotazione per via telematica di accertamenti e visite specialistiche, la possibilità di ricevere le refertazioni degli esami in tempo reale, l'utilizzo dei teleconsulti, sono oggi una realtà che aspetta solo di essere condivisa.

A tal fine il medico generale, in quanto azienda che produce servizi, deve cogliere queste opportunità, identificare e segmentare il proprio mercato (la propria realtà professionale), individuare i bisogni e le aspettative del cliente, scegliere quale servizio offrire, definirne gli aspetti di marketing-mix (tipologia del servizio, locazione, promozione etc.), implementare struttura ed organizzazione, erogazione del servizio, valutazione a distanza della qualità offerta/percepita.

Tutto questo non è semplice, soprattutto perché la realtà di ognuno è fondamentalmente legata ai problemi della quotidianità. È per questo che l'efficacia del medico manager si misura attraverso la sua capacità di scoprire, riconoscere, affrontare, risolvere, gestire, inventare i problemi, ma in particolare per la sua abilità a trasferire idee nuove alla propria realtà professionale. È un agire coraggioso e tenace, pronto però in ogni momento a correggersi, a ricominciare, a migliorarsi attraverso la creatività, il giudizio, l'intuizione e l'esperienza, spesso più che attraverso regole ed assiomi, ma anche un agire scientifico di chi applica metodologie di gestione dei dati, correlazioni causali di fenomeni, organizzazioni logiche di processi e strutture.

Il medico generale del terzo millennio deve accettare la sfida di essere ciò che non mai stato: imprenditore di se stesso, agente del proprio paziente, system-keeper del sistema sanitario. Ha scritto Bruce Barton: "Niente di splendido fu mai realizzato se non da coloro i quali osavano credere che qualcosa, dentro di loro, era superiore alle circostanze". Ciò avverrà se il medico saprà comprendere e valutare quali benefici questo salto di paradigma, nella concezione della propria realtà professionale, potrà arrecare a se stesso, al suo paziente/cliente, alla collettività. Ciò che serve la volontà di riuscire e il coraggio di cominciare ricordando ciò che scrisse Niccolò Machiavelli: "*Niuno senza invenzione fu mai grand'uomo nel mestiere suo*".



[top](#)