

IL MEDICO DEL TERZO MILLENNIO: MANAGER DI SE STESSO

GIORGIO CARLO MONTI

Medico Generale,
Segretario Organizzativo Nazionale, SIMG

La Medicina Generale in Italia in questi ultimi anni è profondamente cambiata. L'evoluzione del sistema sanitario attraverso l'aziendalizzazione delle USL, l'introduzione di un mercato in sanità, la concorrenza pubblico-privato, le risorse limitate, hanno profondamente modificato la realtà professionale del medico, lo hanno maggiormente responsabilizzato e lo hanno portato a confrontarsi con gli aspetti economico-finanziari, i costi benefici, l'efficacia e l'efficienza.

Inizialmente l'atteggiamento dei Medici Generali, è stato di chi credeva ancora nel *plus ça change, plus c'est la même chose* cioè, come spesso accade, più si cambia e più le cose restano come sono. I cambiamenti introdotti, spesso imposti al sistema, erano apparsi poco comprensibili ai più che ne hanno sottovalutato l'importanza, perché ancora troppo legati all'immobilità, all'abitudine al garantismo e all'autoprotezione.

La difficoltà maggiore per i medici, nel recepire una nuova dimensione progettuale, è data dal fatto che la maggior parte delle loro azioni si sono sempre svolte in situazioni standard, non problematiche, entro ambiti stabili e ben strutturati che non richiedevano nuovi orientamenti cognitivi né riconversione di piani di azione. Erano le realtà quotidiane dove il contesto istituzionale e normativo era ormai familiare, la prassi condivisa, la routine sovrana.

Nonostante ciò c'è chi ha voluto cogliere le opportunità che questo nuovo riassetto del sistema sanitario ha offerto. Il contesto legislativo più aperto all'innovazione, la logica aziendale che ha introdotto competenze gestionali, la possibilità nell'essere responsabilizzati di aver più autonomia e discrezionalità, hanno portato un numero di medici sempre maggiore a tentare l'esperienza di nuovi modelli organizzativi e gestionali. Anche se spesso queste esperienze si sono dimostrate povere di risultati, soprattutto per mancanza di metodo, assenza di obiettivi ben definiti e di competenze manageriali, è stato possibile dimostrare come si possa "inventare" un nuovo modo di esercitare la professione di Medico Generale coniugando il meglio delle proprie caratteristiche distintive e delle proprie risorse personali con capacità imprenditoriali, attraverso un adattamento creativo alle evoluzioni dell'ambiente di lavoro.

Oggi l'atto medico si è trasformato in un processo di esplorazione e di ricerca collettiva che avviene mediante transazioni tra i diversi attori del sistema sanitario e nella maggior parte dei casi il risultato ottenuto non è che il frutto di un coordinamento efficace e di una soluzione condivisa del problema in un ambiente, più che mai conflittuale, caratterizzato da interessi misti. In questo contesto il Medico Generale deve valutare attentamente quale significato assume l'essere di fatto "agente della

Prende avvio la rubrica Management & Technology assessment dedicata a due grandi aree dello sviluppo professionale continuo:

- 1) gli aspetti gestionali ed organizzativi della Medicina Generale. Presenterà esperienze pratiche, illustrando metodologie e contenuti da apprendere per una migliore gestione della professione. L'obiettivo è di fornire ai medici un aiuto a sviluppare le proprie capacità manageriali al fine di assicurare un buon rapporto con il paziente, con i colleghi, con il personale di studio, ad affrontare le difficoltà del lavoro di gruppo, possedere le conoscenze di marketing necessarie per intraprendere nuove attività, essere esperti nella gestione tecnica ed economico-finanziaria;*
- 2) la tecnologia utilizzabile in Medicina Generale. Pubblicheremo presentazioni tecniche e valutazioni "sul campo".*

La conoscenza prodotta sia dalle sperimentazioni gestionali sia dalle valutazioni della tecnologia sarà raccolta e strutturata in un data base a disposizione dei soci della SIMG.

Chi desideri collaborare alla costruzione di questo "laboratorio" della Medicina Generale può rivolgersi a: Giorgio Carlo Monti (giomonti@libero.it) e a Massimo Fusello (maxifux@tin.it).

domanda” colui cioè che traduce per conto del paziente il bisogno di quest’ultimo in domanda sanitaria. Ciò comporta che egli sappia prendere quotidianamente decisioni clinico-professionali per stabilire qual è in quel momento e per quel paziente l’atto e/o il processo sanitario più idoneo ed efficace; scelte di *technology assessment* per valutare la tecnologia più adatta alle proprie necessità professionali; scelte di marketing nel valutare il gradimento dell’utente; scelte economiche che comportino il minor costo possibile a parità di qualità delle prestazioni; scelte manageriali che gli consentano di identificare, realizzare e gestire un’organizzazione adatta a fornire servizi di qualità.

Il vero cambiamento della Medicina Generale che si evidenzia oggi riguarda “l’emergere di una nuova organizzazione in cui la critica si unisce all’invenzione, la libertà e l’unità si intrecciano fittamente, l’autonomia individuale e la prestazione collettiva vanno d’accordo e, infine, la struttura globale si ritrova in ogni sua singola parte”.

Questo ripensamento della Medicina Generale per ottimizzare le prestazioni, contenere i costi, migliorare la qualità dei servizi offerti ed il timing di offerta degli stessi, comporta un reengineering della Medicina Generale che non può che realizzarsi per mezzo di un’organizzazione moderna che sappia perseguire i propri obiettivi, definire le strategie, analizzare i processi, utilizzando sapientemente le proprie caratteristiche, la cultura, il vissuto, le conoscenze e le competenze, la creatività, le informazioni, la tecnologia. Questa competenza manageriale diventa indispensabile se si vuole gestire sapientemente ed efficacemente il paziente, il tempo, il personale, l’organizzazione, la struttura dello studio, le relazioni/comunicazioni con l’esterno, la tecnologia e le finanze in un ambiente in cui le informazioni sono spesso troppe per scegliere con raziocinio, il target in costante movimento, la realtà organizzativa sempre più complessa, il sistema di comunicazione ormai globale.

Adattarsi alle trasformazioni in atto impone lo sviluppo di elevate capacità gestionali oltre che professionali, l’organizzazione del lavoro per obiettivi e per processi piuttosto che per funzioni, l’abituarsi al lavoro di gruppo

(*teamwork*), il possedere mezzi e conoscenze nell’ambito della comunicazione.

Acquisire le competenze per effettuare un’attenta analisi della propria realtà professionale (*practice activity analysis*) consente al Medico Generale di ottenere informazioni sulle caratteristiche della propria attività (*job description*), sulle aree critiche gestionali (*job analysis*): il tempo, l’organizzazione, il cliente, sui costi di gestione (*job evaluation*), sulla possibilità di progettare la propria attività (*job design*).

La padronanza della metodologia di *health technology assessment* (HTA) consente di valutare sapientemente l’innovazione tecnologica (ma non solo) attraverso criteri di efficacia, maneggevolezza, economicità, gradimento, ergonomia ecc. e di trarre così il massimo vantaggio possibile da tali scelte misurate sulla base delle reali necessità della Medicina Generale (Tab. I).

Tutto questo è indispensabile sia che si voglia semplicemente realizzare un reengineering della propria attività sia che si vogliano sperimentare forme gestionali avanzate e comporta l’acquisizione di nuove abilità idonee a svolgere le funzioni di base di ogni modello aziendale (Tab. II). Il Medico Generale al pari di qualsiasi professionista coinvolto in ristrutturazione del suo sistema aziendale individuale diventa così un *working manager*, una figura professionale cioè in cui l’attività manageriale si affianca a quella tradizionale sino ad ottenere una integrazione di competenze. L’obiettivo finale di questa evoluzione culturale è di ottenere medici che abbandonino la tradizionale medicina d’attesa per una medicina di iniziativa che adotti la metodologia del lavoro per obiettivi e della valutazione dei risultati. Intendendo quale managerialità dell’esercizio del curare il sottoporre quotidianamente le decisioni cliniche al vaglio di un nuovo razionale medico che affronta, in un’ottica clinico-gestionale scientifica ed economica, il problema della scelta del servizio migliore, più efficace e meno costoso, da proporre al paziente. Oggi non servono solo medici che seguano le regole, ma soprattutto medici che vogliano crearsene delle nuove: c’è solo bisogno di volontà di riuscire e del coraggio di cominciare.

TABELLA I Sviluppare abilità particolari

- a) Impegno costante nello sviluppo manageriale dalla *job description* al *job design*.
- b) Impostazione organizzativa strutturale, aperta alle influenze locali.
- c) Legami chiari tra obiettivi, prestazioni e programmi di sviluppo sulla base della valutazione delle performance individuali.
- d) Approccio sistematico al processo di valutazione.
- e) Partecipazione costante a programmi di formazione.

TABELLA II Le funzioni di base di ogni modello aziendale

- Assicurarsi sufficienti risorse finanziarie.
- Assumere, formare e sviluppare le risorse umane disponibili.
- Definire il lavoro da svolgere.
- Acquistare materiale, attrezzature, macchinari.
- Organizzare le capacità personali.
- Produrre beni o servizi.
- Utilizzare i canali di comunicazione.
- Impegnarsi nella ricerca e nello sviluppo.
- Pianificare e controllare la crescita dell’organizzazione.