L'INCERTEZZA DEL PRESENTE

Chi dirige un'azienda sanitaria non ha potuto mantenere il timone nella stessa direzione di prima, né lo sguardo fisso sul futuro, perché il presente è diventato imprevedibile, inatteso, oltre che inaccettabile nella sua brutale invadenza

di ANGELO TANESE

Qualche giorno fa, in un lungo Collegio di Direzione, abbiamo fatto il punto sulle misure in corso per fronteggiare l'emergenza nei nostri ospedali e nei nostri servizi, con la consapevolezza di gestire una situazione ancora critica, da monitorare giorno per giorno, e talvolta ora per ora. Nella stessa riunione abbiamo poi condiviso il piano di innovazione tecnologica e strutturale che stiamo realizzando, sul fronte della digitalizzazione dei processi, del rinnovo delle apparecchiature elettromedicali, dei lavori di ristrutturazione e messa a norma di molte strutture, oltre che di rilancio dei servizi attraverso l'assunzione di centinaia di giovani professionisti.

Al termine di tre ore serrate, mi è venuto spontaneo concludere che in questo momento dobbiamo "guardare a tre giorni" senza rinunciare alla capacità di "guardare a tre anni". E mentre lo dicevo mi rendevo conto che è l'esatta sintesi della nostra condizione odierna.

È come se il Covid-19 avesse manipolato la nostra percezione del tempo, da un lato anticipando il futuro, dall'altro congelando il presente. È evidente infatti come l'emergenza pandemica ci abbia proiettato a velocità siderale verso un cambiamento di abitudini che davamo per scontate e, al tempo stesso, ci ha come paralizzati dinanzi all'imprevedibilità degli eventi.

Da mesi viviamo sospesi nell'attesa di conoscere cosa ci riserva il giorno dopo, pronti a modificare repentinamente decisioni e azioni prese anche solo il giorno prima, e al tempo stesso ragioniamo per pianificare l'utilizzo del più grande piano di investimenti mai resosi disponibile dal dopoguerra.

Nessuna esperienza al pari di questa avrebbe potuto dirci con più chiarezza qual è il ruolo del management ai giorni nostri. Da tempo sappiamo che dirigere un'organizzazione significa di fatto gestire l'incertezza, posto che in un ambiente sempre più aperto e dinamico, che genera di continuo nuove minacce e opportunità, l'unica cosa certa è che non si può stare fermi. E quindi ogni bravo manager, pubblico o privato,

Wellness Organizzativo

Supportare le aziende sanitarie nell'adozione di politiche aziendali volte a migliorare le condizioni lavorative dei professionisti e il loro benessere costruendo, con un approccio sistemico e non occasionale, un ambiente lavorativo in cui le persone possano dare il meglio delle proprie competenze e potenzialità. È questo l'obiettivo del Progetto di ricerca-intervento della Fiaso, Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere, e Ien, Istituto Europeo Neurosistemica. Mantenere e rafforzare le buone pratiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane che si sono installate concretamente nei percorsi di cura durante il periodo dell'emergenza Covid-19 non solo è opportuno – sostengono i promotori dell'iniziativa – ma è diventato anche indispensabile e urgente per consentire ai professionisti della sanità di continuare a lavorare al meglio; essi hanno infatti mostrato a che livello di competenze e impegno sia possibile esprimersi quando si lavora per valori e obiettivi condivisi. Questo progetto fa parte dell'impegno più generale di Fiaso nel proporre soluzioni concrete che supportino le aziende nell'assicurare ai propri.

sa che bisogna saper scegliere con determinazione la direzione verso cui andare, anche quando ci sono più alternative e non si dispone di tutte le informazioni per capire qual è quella giusta. Un manager deve costantemente affrontare la sfida del cambiamento e condurre un gruppo a vincerla.
Ma con la pandemia è successo qualcosa di diverso e inatteso. Eravamo tutti impegnati a fare altro, quando a un certo punto abbiamo dovuto – tutti – occuparci di una cosa sola. L'impatto dell'emergenza Covid dal punto di vista organizzativo è stato ed è devastante, a qualsiasi livello. Chi dirige un'azienda sanitaria non ha potuto mantenere il timone nella stessa direzione di prima, né lo sguardo fisso sul futuro, perché il presente è diventato imprevedibile, inatteso, oltre che inaccettabile nella sua brutale invadenza. Abbiamo dovuto affrontarlo questo presente, sguardo in basso e pancia a terra, come si dice, senza se e senza ma. Per chi era impegnato nell'attuazione di un piano programmato con cura, costruito e condiviso per anni, non è stato facile comprendere e accettare che la realtà stava cambiando, e che il paesaggio non era più lo stesso. Eravamo abituati a considerare almeno il presente un appiglio sicuro, un punto fermo da cui tracciare la rotta. E invece no. Non sapere più quale presente stiamo vivendo è stato lo choc del 2020 ed è ancora la cifra dominante di questo 2021.
Allora, come ho detto ai miei colleghi in quel Collegio di Direzione, non distraiamoci ma non scoraggiamoci neanche. Dobbiamo essere ancora molto vigili e pronti a cambiare domani quello che avevamo deciso oggi, in base all'andamento dei contagi, alla disponibilità dei vaccini, alle mille variabili che condizionano le nostre azioni; ma dobbiamo essere anche lucidi e visionari nel pensare a ciò che sarà il mondo dopo la pandemia.
Anche se tutto sembra come sospeso, gestire il cambiamento del nostro servizio sanitario, ripensando e riprogettando i nostri servizi in una prospettiva più flessibile, più proattiva e più tecnologica, è fondamentale. Ma non sarà una passeggiata: ancora per lungo tempo dovremo saper gestire una doppia incertezza, quella del futuro, di cui eravamo consapevoli, e quella del presente, di cui avremmo invece volentieri fatto a meno.
Lo tsunami del Covid deve riportare in primo piano la nostra consapevolezza sul ruolo imprescindibile del servizio sanitario, sul valore economico e sociale del "bene salute", e sulle lacune del sistema da colmare rapidamente per tutelare al meglio le persone più fragili e garantire una capacità di risposta pronta, sicura e omogenea, tanto alle emergenze pandemiche quanto ai nuovi bisogni di assistenza e di cura che si prospettano.
Abbiamo bisogno di un servizio sanitario che sappia guardare a tre giorni come a tre anni. Le due incertezze oramai si toccano e non abbiamo tempo da perdere. La nostra idea di cambiamento costruita per anni su una visione del futuro si fonda, oggi più che mai, sulla capacità di comprendere bene chi siamo e dove siamo, perché non è affatto scontato. Certo, ci piacerebbe discettare sul mondo tra trent'anni, ma l'incertezza è ora, è qui, e solo ciò che sapremo fare e programmare adesso per i prossimi tre anni illuminerà e aprirà la via per un futuro migliore.

"DOBBIAMO "GUARDARE A TRE GIORNI" SENZA RINUNCIARE ALLA CAPACITÀ DI "GUARDARE A TRE ANNI"