

**C**he mestiere è quello del manager? Ritrovarsi a capo di un'azienda non implica sempre lo stesso tipo di lavoro e di prospettiva. Dipende dalla situazione economico-finanziaria e patrimoniale di partenza, dalla dotazione e competenza del

personale, dalla storia di quell'organizzazione, dalle aspettative del sistema istituzionale, dai traguardi da raggiungere. In breve, il lavoro del manager dipende dal mandato che riceve in relazione al suo incarico e dalle condizioni nelle quali si trova ad agirlo. Avere a che fare, ad esem-

pio, con dotazioni carenti di personale, un bilancio da riportare in pareggio, e servizi da erogare a migliaia o milioni di cittadini, magari neanche troppo soddisfatti, sentendo il peso di più occhi puntati addosso, non è un'esperienza facile. Ciò detto, sono convinto che un buon manager de-

ve sempre possedere, in qualsiasi situazione si trovi, un approccio costruttivo e idee chiare, perché nessuna missione è impossibile e ogni incarico, una volta accettato, merita di essere affrontato con fiducia e determinazione.

Spesso in sanità la figura del manager viene identificata con chi deve far quadrare i conti e "razionalizzare" la gestione, se non "tagliare" i costi. Uno stereotipo largamente diffuso, peraltro indotto da una responsabilità sul pareggio di bilancio di cui, in ultima analisi, risponde il Diretto-

**In un mondo che cambia sempre più velocemente, per dirigere una grande organizzazione, come sono le aziende sanitarie, ci vuole una buona dose di creatività, intuito, e talvolta coraggio, con cui costruire nuovi scenari e far sì che si realizzino cambiamenti veri**

# IL MESTIERE DEL MANAGER

di ANGELO TANESE

re Generale. Non vi è dubbio, infatti, che un manager debba garantire la razionalità (oltre che la legittimità) delle decisioni che assume e rendere efficiente l'organizzazione che dirige, anche attraverso piani, programmi, regole e procedure.

Tuttavia, per essere un "buon manager" occorre anche molto altro. Più che alimentare certezze conta saper gestire l'incertezza e l'imprevisto; più che standardizzare l'attività e definire rigide regole conta saper pensare costantemente a come modificare piani e programmi già definiti, per adattarli a nuove circostanze o andare oltre. Un manager sa che la gestione del cambiamento è la cosa più importante e difficile al tempo stesso, che il successo della sua azione dipende dalla capacità di condurre e sostenere il suo gruppo nell'affrontare l'ignoto e i rischi di nuove sfide, generando una visione del futuro e motivando le persone a mettere in campo azioni diverse da quelle ritenute corrette fino a quel momento.

Per fare questo non esiste una risposta valida sempre, perché deve essere trovata e condivisa sul campo, nella specifica situazione in cui ci si trova, decidendo - spesso rapi-



Alessandro Bacci,  
Alida Nardiello  
Knowità, pp 346

## LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT. Casi ed esperienze per una sanità che si organizza

Sono sempre di più le organizzazioni sanitarie e le aziende operanti nel settore health a orientare i propri modelli organizzativo-gestionali verso approcci value oriented. Si tratta di realtà che fanno dell'innovazione organizzativa e di processo il cuore pulsante della propria cultura aziendale e che riconoscono nella lean un alleato strategico

e operativo per fronteggiare le sfide quotidiane di natura ordinaria e straordinaria (come il recente evento pandemico) nella gestione del complesso sistema di risposta ai bisogni di salute della popolazione. Il volume offre una panoramica della Sanità che individua in strategie organizzative innovative la leva per un miglioramento progressivo delle proprie performance, con testimonianze raccontate delle esperienze condotte sul campo (presentate al Lean Health Award 2019 e 2020) attraverso percorsi di implementazione di lean organization e value based nell'ottimizzazione di specifici processi anche in ambito Covid-19.

damente - qual è la cosa giusta da fare, e attivarsi perché si creino le condizioni per realizzarla.

**Ho letto un giorno un aforisma che mi ha colpito: "chi resta nello stesso posto prima o poi finisce per accorgersi di essere in quello sbagliato".** Nulla di più vero, ai tempi che viviamo. Tuttavia, cambiare è una cosa difficile, per tante ragioni. Ogni cambiamento rimette in discussione equilibri di potere e la capacità cognitiva - tutt'altro che facile per ciascuno di noi - di prendere in considerazione abitudini e comportamenti diversi da quelli consolidati. Inoltre cambiare "costa", perché servono investimenti per dotarsi di nuove tecnologie e nuove competenze. Infine, occorre una visione del fu-

turo e la capacità di valorizzare e motivare le persone, perché la componente immateriale di un'organizzazione è fondamentale: idee, progetti, cultura dell'innovazione, senso di appartenenza, spirito di squadra.

**Se guardiamo alle nostre aziende sanitarie, dopo due anni di pandemia, provate e disorientate dallo stress subito, occorre fare il punto sulla mappa e condividere chi siamo, chi vogliamo diventare da qui ai prossimi anni, e come facciamo a percorrere il tratto di strada che ci aspetta.** Ciò non ai fini del profitto o del successo, ma in quanto le aziende sanitarie sono erogatrici di servizi e produttrici di valore per il cittadino e la comunità tutta. Per questo, è importante interrogarsi costantemente

te su quanto ciò che facciamo serva davvero, perché non sempre è così scontato dal punto di vista di chi i servizi li fruisce.

È compito di chi dirige l'organizzazione riorientarla sempre al perseguimento della sua missione, mettendo in tensione via via tutti i livelli di responsabilità interni verso il raggiungimento dei risultati: eliminare ciò che non produce valore e rafforzare ciò che invece lo crea o che genera un'innovazione.

Per fare questo, occorre costruire un forte sentimento di squadra. Il buon manager non è quello che decide ogni giorno su tutto, e che finisce poi per rimanere solo o soffocato in una routine operativa che sottrae tempo e capacità di visione. Al contrario, deve sapersi fidare e affidare alle persone più adatte, scegliendo le migliori di cui dispone, e costruire così via via un'azione sinergica di tutti i settori e i servizi che compongono l'azienda compattandoli verso l'obiettivo comune.

Da ultimo, il mestiere del manager richiede di sporcarsi le mani e dare l'esempio. Non si dirige un'organizzazione guardandola dall'alto, chiusi in una stanza o rimandando a domani ciò che si potrebbe fare oggi. Siamo ciò che facciamo e ciò che costruiamo, giorno dopo giorno.

“ PIÙ CHE ALIMENTARE CERTEZZE CONTA SAPER GESTIRE  
L'INCERTEZZA E L'IMPREVISTO ”