

MIDDLE MANAGEMENT

Dobbiamo recuperare il significato originario e profondo del concetto di management, inteso non più nella sua accezione a volte un po' fredda e distaccata del "razionalizzatore", ma come interprete di una visione di sistema e di una capacità di sintesi

di ANGELO TANESE

È stato recentemente pubblicato dalla Fiaso (la Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie Ospedaliere) un interessante lavoro di ricerca dal titolo "Gestione, sviluppo e valorizzazione delle com-

petenze del middle management del Ssn". Il volume è il risultato di un percorso realizzato dal Forum del middle management in sanità, che vede la partecipazione di ben 16 Società scientifiche nazionali, rappresentative di professionalità diver-

se che rivestono un ruolo fondamentale nel funzionamento e nei processi di innovazione nel Servizio sanitario: dagli igienisti agli ingegneri clinici, dai direttori di ospedale e di distretto agli architetti, farmacisti, medici internisti, risk manager, fornitori, ingegneri gestionali e direttori del personale. Grazie al lavoro di ricer-

catori di tre diversi Atenei (Ceis Università di Tor Vergata, Crc Head Università degli Studi di Milano, Altems e Cerismas dell'Università Cattolica) che hanno lavorato in modo coordinato, sono stati elaborati i profili di competenza specifici per dodici figure professionali, mettendo così a disposizione delle aziende sanitarie uno strumento estremamente utile per la loro valutazione, selezione e formazione. Il tutto è inserito in una comparazione internazionale, dalla quale si evince che la riflessione e l'investimento sulle competenze manageriali nel settore pubblico, e in quello sanitario in particolare, sono oramai una priorità comune in molti Paesi (Usa, Gran Bretagna, Francia, Svizzera).

Ho quindi pensato di dedicare, su questo numero, la rubrica "Leading Change" proprio a loro, ai middle manager, a quei professionisti su cui oggi maggiormente investire e a cui occorre anche essere grati. Sono loro che, operando insieme, hanno consentito di fronteggiare con capacità e determinazione molte delle emergenze indotte dalla pandemia; sono loro che,

“ L'INVESTIMENTO SUL MIDDLE MANAGEMENT È UNA DELLE PRIORITÀ PER I PROSSIMI

con spirito di squadra, hanno garantito la più grande campagna vaccinale mai realizzata nel nostro Paese; saranno loro che, forti di questa esperienza, sapranno interpretare lo spirito di ripresa e lo stimolo all'innovazione contenuto nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

La novità dell'approccio introdotto da Fiaso e dal Forum è guardarli e valorizzarli non come semplici professional, ma come veri e propri manager, sempre più responsabili e protagonisti nella gestione del cambiamento a fianco delle direzioni aziendali. Finalmente, dopo tanti anni, si comprende che il management non è qualcosa di aggiuntivo o addirittura di estraneo allo spirito di servizio e alla natura professionale del Ssn, e che al contrario è quella dimensione trasversale che fornisce visione e garantisce profondità e solidità nel tempo dei processi organizzativi.

Siamo al cuore del problema e della missione fondante del nostro Servizio sanitario. **L'esperienza vissuta collettivamente nel fronteggiare l'emergenza Covid, come dichiarato dalle stesse Società scientifiche, è stata for-**

temente mission oriented, superando gli steccati dell'appartenenza professionale e le viscosità organizzative che limitano la capacità di lavorare insieme. Dobbiamo trarre insegnamento da questa esperienza collettiva. Dobbiamo recuperare il significato originario e profondo del concetto di management, inteso non più nella sua accezione a volte un po' fredda e distaccata del "razionalizzatore", portatore di una visione distinta da quella dei professionisti, ma come interprete di una visione di sistema e di una capacità di sintesi.

L'investimento sul middle management è una delle priorità per i prossimi anni per l'intero Servizio sani-

tario, per le singole Regioni e per ciascuna azienda sanitaria. Nelle posizioni di responsabilità, sanitarie o tecnico-amministrative che siano, non conta solo il sapere e il saper fare, ma il saper fare con gli altri, in una condizione di forte incertezza e maggiore complementarità degli approcci.

L'attenzione alla comunicazione e all'ascolto, come emerge dalla ricerca, è estremamente significativa, perché ha a che fare proprio con la necessità di comprendere il punto di vista dell'altro, sia esso uno stakeholder esterno o interno, per costruire relazioni di scambio e di fiducia, superando steccati che appaiono oggi anacronistici e for-

temente limitativi.

Aver condiviso, attraverso questa ricerca, un impianto e una metodologia comune di analisi e definizione dei profili di competenza del middle management nelle aziende sanitarie consente anche alle Società scientifiche di passare da una logica identitaria frammentaria a un giusto riconoscimento del ruolo centrale di alcune figure professionali specifiche, che tuttavia generano il proprio valore aggiunto proprio attraverso la capacità di lavorare e integrarsi con le altre. Come ampiamente richiamato nel testo, la ricerca consente di orientare meglio la progettazione formativa e, più in generale, le politiche di sviluppo e valorizzazione delle diverse figure professionali. Ma al tempo stesso, ed è forse questa la dimensione più importante e fertile del Forum attivato da Fiaso, guarda ai temi dell'innovazione e alle sfide contenute nel Pnrr come cantieri comuni, in cui la capacità di lavorare insieme, in modo più coeso e più veloce, potrà consentirci di operare un salto nella dimensione progettuale e di implementazione di pianie programmi di attività.

Il Forum Management Sanità di Fiaso è nato nel 2016, oltre al Network Fiaso dei Capi del Personale, a tutt'oggi comprende **16 tra Associazioni professionali e Società scientifiche** rappresentative del middle management della sanità italiana, che riuniscono complessivamente più di 13.000 middle manager:

Aiic, Airespsa, Aisis, Anmdo, Card, Fadoi, Fare, Hcrm, Siais, Sidmi, Sifo, Sigeris, Simm, Siti, Aiis e InGeSan.

La ricerca "Gestione, sviluppo e valorizzazione delle competenze del middle management del Ssn", condotta dal Forum, consegna una mappatura sistematica di ruoli e funzioni strategiche per il presente e il futuro del Ssn, a disposizione delle aziende sanitarie in un momento che ha già visto una serie rilevante di innovazioni organizzative per la gestione dell'emergenza pandemica e alla vigilia dell'apertura della stagione del Pnrr.

ANNI PER L'INTERO SSN, PER LE SINGOLE REGIONI E PER CIASCUNA AZIENDA SANITARIA ”