



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

Oggetto: “Scienze comportamentali per un nuovo modello di amministrazione: sfide e obiettivi”- Intervento del Direttore generale Francesco Bevere - Giornata di studio 27 marzo 2015 – SNA.

La Pubblica Amministrazione è uno dei luoghi in cui le persone vivono le dimensioni di specializzazione, di standardizzazione, di formalizzazione, nell'ambito di un tessuto organizzativo dove l'identità e l'integrità dei singoli costituisce la cultura di quel contesto organizzativo e lo rappresenta nei confronti dei cittadini che ad esso si rivolgono per chiedere ed ottenere un servizio. Anche il comparto della sanità pubblica vive le sue dimensioni, certamente differenti più che in altri settori della P.A., attesa la specifica missione che ad ognuno di essi viene assegnata.

Il contesto ministeriale o di AGENAS è profondamente differente da quello di una organizzazione ospedaliera e quest'ultimo è differente se si tratta di un policlinico universitario, un'azienda ospedaliera di alta specializzazione o un IRCCS.

Mi è stato chiesto di proporre la peculiarità del Servizio Sanitario Nazionale pubblico, con le sue esigenze e le sue debolezze in tema di comunicazione e di comportamenti.

Nel corso degli ultimi trent'anni il SSN ha sviluppato enormemente le sue capacità di cura e di ricerca; ha trasformato la sua organizzazione e la cultura del tessuto organizzativo attivando continuamente gruppi di lavoro multidisciplinari e multiprofessionali. Sono cresciuti i livelli di complessità tecnologica, diagnostica e terapeutica e, di conseguenza, è cresciuta l'esigenza da parte del personale sanitario, ai vari livelli, di approfondire ed adeguare le proprie conoscenze. Grazie a queste competenze siamo riusciti a rendere il nostro sistema tra i primi al mondo ed in Europa dal punto di vista della qualità e dei risultati in termini tecnico-specialistici, ma più vulnerabile dal punto di vista della sua capacità di comunicare e di interagire con i cittadini, con gli ammalati e con i loro familiari. Insomma abbiamo trascurato molto l'utilizzo di buona parte delle discipline che afferiscono alle “scienze comportamentali”, proprio quelle che contribuiscono a conoscere i meccanismi che attivano ed influenzano i comportamenti dei diversi gruppi sociali. Tra queste discipline, la comunicazione continua a rappresentare uno strumento fondamentale di interazione tra le persone, per finalità cognitive e, soprattutto, affettive.



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

Ma torniamo alle nostre realtà organizzative complesse e differenziate: gli ospedali, i luoghi di cura in genere, dove le persone si rivolgono per un bisogno di salute e si affidano ad un sistema molto variegato ed articolato. In buona parte di queste realtà, la comunicazione tra gli operatori e tra questi e gli assistiti, si è ridotta sostanzialmente ad un "flusso unidirezionale" da parte di chi ha come principale interesse quello di trasferire informazioni tecniche, specialistiche verso altre persone che, stante la natura del loro bisogno, sono tenute a recepire tali informazioni, di sovente senza una possibilità di replica, e sono chiamate ad esprimere il proprio consenso, spesso poco informato, su materie che vengono proposte con un linguaggio altamente professionale, di difficile comprensione per i non addetti ai lavori, il più delle volte utilizzando anche termini in lingua inglese.

Questo è uno dei punti deboli del nostro sistema sanitario. Siamo lontani dalle esigenze vere e dalle sensibilità delle persone. Manca la capacità di comprendere la realtà emotiva dell'altro, quel modo di portare una parte di noi stessi all'altro. Abbiamo creduto troppo alle sole capacità di curare il sintomo e la malattia, riducendo il corpo ed il volto dell'ammalato a divenire un luogo fisico, svuotato della sua storia di persona, con suoi sentimenti, le sue emozioni, i suoi misteri, la sua intimità più profonda.

Ebbene, quanto incide questa dicotomia sul buon esito di un percorso di cura?

Purtroppo un sistema ad elevata complessità come quello che garantisce la sanità pubblica, se non riesce a riconoscere quale interlocutore privilegiato la persona nella sua interezza, ma piuttosto si concentra essenzialmente sulla cura della malattia, finisce per alterare anche il rapporto fiduciario tra i diversi attori del sistema.

Sempre più persone guariscono, ma descrivono l'esperienza ospedaliera come deludente dal punto di vista dei contatti umani. È questo non lo definirei un successo dell'organizzazione, se non di uno dei profili dell'organizzazione ospedaliera.

Sempre più persone guariscono, ma sempre più persone sono insoddisfatte per il rapporto con gli operatori, ciò determinando un incremento dei conflitti, di reclami, anche in sede giudiziaria.

Il sistema sanitario ha perso la capacità di "ascoltare", essenziale per rendere continuamente migliorabile una realtà organizzativa così articolata, personalizzata e complessa come quella della sanità. Perché è accaduto? Perché per ascoltare davvero le esigenze di una persona, sia essa un collega o un assistito, è necessario uno sforzo vero, anche in termini di tempo: è necessario attivare contemporaneamente diverse attività e rendere disponibili all'altro le proprie sensibilità.



Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali

Il nostro comportamento deve essere riorientato a garantire la persona nella sua integrità umana e professionale. Questa è la realtà di riferimento con la quale confrontarci per i prossimi anni. Dobbiamo lasciarci stupire e meravigliare non soltanto dal successo del progresso scientifico, tecnologico e dei nuovi farmaci, ma dalla ricchezza interiore delle persone che partecipano o subiscono tutto questo.

Quando una persona deve affrontare una malattia grave, la mente e le parole, anche quelle dei medici, da sole, non aiutano. In questi casi è proprio il comportamento delle persone che ti accolgono in un momento difficile della tua vita, a consentire quell'abbraccio virtuale in grado di recuperare i conflitti interiori e di aprire una fase consolatoria e rassicurante.

Ecco perché quando si parla di sanità, di Servizio Sanitario Nazionale, è assolutamente necessario pensare non ad un luogo burocratico, ma ad una realtà che deve essere in grado di garantire sicurezza e specialità delle cure, ma anche conforto, accoglienza umana, comprensione e sostegno. Soltanto una organizzazione con queste caratteristiche sarà in grado di contenere, di gestire esperienze così difficili per chi ci lavora e così dolorose per chi le vive a causa di una malattia o della perdita di una persona cara.

Dobbiamo recuperare il tempo perduto e colmare questo vuoto.

L'AGENAS, ha da poco firmato un protocollo d'intesa con la SNA, per sviluppare un progetto formativo per operatori della sanità impegnati in ambienti di elevata complessità. In questo percorso formativo, ho proposto proprio moduli specifici, per l'approfondimento dei temi dell'umanizzazione delle cure, della comunicazione e dei comportamenti nei luoghi di cura.

Tutto questo nel convincimento che, come affermato da Carl Jung, *“L'incontro di due personalità è come il contatto tra due sostanze chimiche: se c'è una reazione, entrambe ne vengono trasformate”* e noi, in sanità abbiamo bisogno di tante reazioni ed altrettante trasformazioni.