

Sono nell'ambiente odontoiatrico da quasi vent'anni e ricordo che i primi discorsi che sentivo fare dicevano più o meno così: "Caro mio, sono finiti i tempi delle vacche grasse, oggi per guadagnare bisogna saperci fare, non basta più nemmeno lavorare bene". Io prendevo atto e devo dire che se non ci fosse stato più che un fondo di verità in questi discorsi, non avrei certo potuto fare il mio mestiere di consulente gestionale, nessuno in altre parole mi avrebbe pagato per facilitargli il compito di raggiungere e mantenere nel tempo più redditività e qualità di vita. Probabilmente, nessuno avrebbe pensato di parlare di *management* dello studio odontoiatrico come una competenza da aggiungere a quelle già usate dal dentista.

In questo lasso di tempo le risposte concrete a questa esigenza di nuova competenza proposte ai medici sono state ricavate da esperienze di tipo aziendale in uso in settori di attività molto diversi da quello medico, industria e commercio, forzando, a mio avviso, lo studio medico ad equipararsi ad una di queste aziende per poterne adottare *mutatis mutandis* gli strumenti, quali il *marketing*, la programmazione operativa del lavoro, il controllo contabile dei costi e quant'altro. Il tutto cercando di adeguare il linguaggio tipico di queste discipline alla mentalità del medico, talvolta con l'approssimazione e la fantasia che si possono normalmente addebitare alle fasi pionieristiche di ogni nuova vicenda e anche commettendo degli "errori di traduzione" che, peraltro, quasi nessuno poteva rilevare data la quasi totale assenza di informazione in merito fra la Categoria: come si sa, economia e gestione non sono (per la fortuna di alcuni "cattivi maestri") materia di insegnamento delle facoltà mediche!

Gli approcci alle varie questioni gestionali così ottenuti sono stati presentati al dentista in modo pragmatico e rassicurante: siccome dentista e assistenti hanno poco tempo per *queste cose*, occorrono delle soluzioni preconfezionate, dei facili compitini da svolgere magari con l'assistenza di un "maestro" che ti guida la mano e che pensa per te. La promessa era ovviamente quella di vedere aumentare la clientela e i guadagni, magari facendo lavorare gli altri. La ricetta della felicità era insomma, a sentire chi la proponeva, a portata di mano: sarebbe bastato partecipare a qualche corso, acquistare qualche dispensa o usare i computer. Non sempre la ricetta funzionava e nel frattempo alcuni importanti mutamenti economici e normativi hanno fortemente cambiato lo scenario in cui l'odontoiatra si muove verso il suo futuro professionale.

Cosa fare se questi facili approcci non risolvono più le cose? Sono ancora adeguati questi modelli di tipo aziendale? Cosa attuare quando la congiuntura economica cambia improvvisamente? Che fare quando, nonostante l'impegno, si assiste ad un calo di presenze dei pazienti dovuto a motivi che non dipendono dal professionista? Quale strategia attuare quando si è costretti a pensare in termini non di prossima prosperità ma di sopravvivenza? Quando insomma ansia e incertezza diventano abituali frequentatrici dello studio basterà il compitino, il fraseggio da imparare a memoria per fare accettare e pagare preventivi soddisfacenti, basterà una buona immagine della sala d'attesa per fare arrivare la

clientela giusta, basterà il computer per organizzare lo studio, basterà la cordialità o il paternalismo per motivare il personale a dare di più?

Se ci si vuole consolare, è facile constatare che tali dubbi riguardano quasi tutte le categorie professionali che oggi condividono problemi quali costruire e mantenere una clientela, operare in modo efficiente, sopravvivere in un contesto nel quale il tradizionale esercizio individuale delle professioni appare messo in forse dai costi elevati e dall'apparire di nuove forme operative associate o sovvenzionate che possono assumere le caratteristiche della concorrenza sleale. Tutti fenomeni che riguardano il settore dei servizi nella sua globalità e che purtroppo non sono certamente destinati ad affievolirsi.

Anche la scienza gestionale dunque deve adesso alzare il tiro e adeguare il suo contributo per offrire delle possibilità migliori per affrontare il futuro. Il compitino dunque non basta più, occorre invece rinforzare stabilmente le capacità di risposta, il sistema immunitario dell'organismo interessato. Tracciamo ora una breve fisionomia delle questioni rilevanti in questa nuova e necessaria visione del *management* dello studio: si vogliono dare cinque vere e proprie linee guida che, se seguite, consentano al professionista di apprendere quanto gli serve e ottenere le indicazioni per gestire con successo la sua attività.

- **Coltivare i rapporti fra colleghi in modo organizzato.** L'informazione costa e condividerla consente di ottenere dei risparmi, inoltre l'informazione deve essere di qualità e allora è importante controllarne l'origine. Una rete di colleghi che si danno regole di appartenenza e uno spazio fisico o virtuale per comunicare regolarmente, progettando i temi di discussione sia per l'ambito clinico che per quello gestionale, offre dei risultati ottimi. L'isolamento è oggi un lusso che nessuno si può permettere. Network professionali che funzionano assumono inoltre visibilità all'interno e all'esterno della comunità che li ha generati, promovendo la diffusione del nome dei professionisti membri ed aumentandone la forza contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori.
- **Sviluppare di più la cultura della risorsa umana.** Il professionista che ancora ritiene di essere capace di definire da solo natura, cause e soluzioni dei problemi dello studio e che, una volta fatto questo, pensa che basti dare al personale gli ordini consequenti, avrà la garanzia di vedere insoluti i suoi problemi e di crearne di nuovi, perché il tradizionale pensiero per cui i rapporti fra titolari e dipendenti sono di tipo gerarchico ha del tutto esaurito la sua portata. L'affermazione dello studio dipende fortemente dalla capacità del titolare di creare le condizioni per una integrazione umana del team esente da dinamiche psicologiche negative. Una cosa importante sarebbe la definizione di più chiari percorsi di carriera interni per i dipendenti dello studio dentistico.

- **Apprendere i metodi di diagnosi e soluzione dei problemi dello studio.** Per affrontare efficacemente le proprie necessità si deve prima riuscire ad identificare la natura esatta del problema in questione, altrimenti si rischia di lavorare sulle cose sbagliate, e poi sviluppare soluzioni che siano compatibili con le capacità di agire effettive dello studio. Occorre perciò imparare ad analizzare i fatti alla base dei problemi con dei precisi procedimenti dialettici in grado di far emergere tutte le informazioni rilevanti e far partecipare attivamente ai risultati della ricerca le persone che poi dovranno mettere in pratica le soluzioni individuate. Per risolvere i problemi si deve perciò sviluppare in primo luogo la capacità di fare esprimere le persone e farle impegnare nell'attuare i cambiamenti, pena il fallimento di ogni buon proposito. Questa capacità si può apprendere con dei percorsi formativi appositi.
- **Esercitarsi fisicamente al lavoro e curare l'ecologia del processo produttivo.** Per ottenere la qualità del lavoro, programmarne i tempi e contenere i costi occorre apprendere le possibilità e i limiti della propria operatività alla poltrona attraverso prove, sperimentazioni e simulazioni, cercando di potenziarla come se si trattasse di allenarsi per uno sport agonistico. Questa attività interna riguarda ovviamente anche il personale e le mansioni di preparazione e riordino. La ricerca di maggior produttività, necessaria dal punto di vista economico, si deve però arrestare e riprogettare quando produce effetti collaterali a carico del benessere psico-fisico degli operatori e del paziente: ecco in che senso si può adoperare la parola ecologia.
- **Porre valori e scelte etiche personali alla base del rapporto con i clienti.** La gente oggi sceglie dove indirizzare le sue preferenze e i suoi soldi quando trova fiducia, empatia e sensazioni di comune appartenenza; vuole poter condividere i propri valori e le scelte etiche con le persone che incontra. Bisogna perciò trovare il modo di comunicare non soltanto ciò che si sa fare, i macchinari che si possiedono, i corsi fatti, come se si trattasse di esporre una merce, ma il più ampio senso umano che si intende dare alle proprie azioni, la propria disponibilità a dare aiuto e sostegno alle persone che vengono in studio e alla collettività in cui si è inseriti. L'accettazione delle proposte, la *compliance* e la soddisfazione del paziente vanno costruite creando relazioni umane e consenso sociale attorno allo studio, offrendo risultati attraverso la pratica di una “medicina centrata sul paziente”, dalla quale l’idea della vendita di una prestazione è quanto mai lontana.

Per seguire queste linee guida occorre ovviamente tempo e non sono credibili soluzioni che promettono risultati in tempi brevi, quasi certamente servirà un aiuto esterno. Occorre avere fiducia nell’idea che per ottenere risultati validi dal proprio lavoro conviene lavorare meglio anziché lavorare di più.