

ALLA RICERCA DELLA INNOVAZIONE

Immersi nel nostro quotidiano lavoro, spesso rischiamo di accontentarci dei risultati ottenuti. Il gruppo funziona, i profitti non mancano siano essi economici o di altra natura, rischiamo di non considerare l'evoluzione delle cose che fa cambiare tutto, anche i dati di valutazione di una performance. Il tempo rende insufficiente quello che sino a ieri era sufficiente, e la ricerca di un miglioramento è indispensabile anche solo per evitare un inarrestabile declino. L'eccellenza non è uno statico livello del lavoro, ma un concetto dinamico, assai complesso e multifattoriale che descrive il raggiungimento del più alto livello di qualità, sia in termini di prestazioni con un alto grado di perfezione, una qualità superiore di una persona o di un prodotto. In generale, implica che si superino gli standard comuni attraverso un impegno costante al miglioramento. Raggiungere e mantenere l'eccellenza comporta che il singolo come il gruppo di lavoro sia aperto alla innovazione che qualifica il processo di miglioramento che deve essere costante e quindi dinamico.

Dobbiamo accettare l'incertezza del nostro tempo come unica forma di certezza.

Cercare la strada della innovazione è quindi da sempre, per chi ricerca la qualità una necessità, la strada da percorrere incessantemente verso la Qualità. Lo scambio della conoscenza praticata senza confini è percepito come un mantra nel campo scientifico dove non esiste la proprietà della conoscenza. Cosa significa oggi in un mondo totalmente collegato, fare il "visiting Professor" in un'altra Università, cosa si può carpire in presenza più che dal web? Cosa si può assumere dalla visita in una nuova fabbrica dove organizzazione, processi produttivi e armonizzazione del personale sono così diversi.

Stare per un mese o un anno in una nuova e diversa organizzazione consente di diluire nel tempo l'acquisizione della nuova esperienza mi-

gliorando da parte nostra la metabolizzazione dei nuovi concetti, generando così uno spontaneo processo di miglioramento. Abbiamo bisogno di conoscenza e di umanità, due fattori che si completano a vicenda e che definiscono il nostro modo di vivere il lavoro.

Giugno 1989, è da poco finito il quarantatreesimo Meeting annuale della Società Americana di Chirurgia Vascolare tenutasi a New York e presieduta da Eugen Strandness. Siamo stati per tre giorni dentro il New York Hilton Hotel Midtown posizionato nella Avenue of the Americas, a nord del Rockefeller Center, vicino all'incrocio con la Sesta Avenue. Aria condizionata a palla, tanti colleghi americani e altri da tutto il mondo a parlare delle novità delle innovazioni che stanno per cambiare definitivamente la Chirurgia Vascolare. Nei rari momenti trascorsi fuori dalle aule congressuali, a spasso per le strade di NY storditi dalla visione di un look a noi ancora sconosciuto fatto da jeans a vita alta, camicie a quadri di flanella, maglioni oversize, felpe colorate, vestiti sottoveste, minigonne in tartan e le maglie portate dentro i pantaloni o così corte da mettere in mostra l'ombelico. Insomma, abbiamo la conferma che andare a New York è stata una gran bella idea, si vive la scienza in una atmosfera di novità, dentro e fuori le aule congressuali, glamour e fashion pervadono questa città. Ogni cosa è fonte di ispirazione, qui sembra che tutto corra così in fretta che quello che stai osservando sia già passato. Siamo presi da una sorta di infatuazione, almeno io di certo.

«Andrea domani abbiamo l'aereo al JFK che ci porterà a Rochester alla Mayo Clinic, avremo modo di capire l'organizzazione e le novità tecnologiche, con la possibilità di trasferirle da noi. Mi auguro anche di apprendere qualcosa delle nuove ricerche dei colleghi della Mayo Clinic ed infine se potrò fare uno stage nella loro Istituzione. Sono impaziente di prendere contatto con questa mitica Istituzione».

Perché frequentare la Mayo Clinic? In effetti negli Stati Uniti d'America i centri medici di rilevanza mondiale non mancano, Boston, Houston, Cleveland, NY e tanti altri ancora. La Mayo è da sempre però un punto di riferimento di tutti i medici del mondo.

Come spesso accade nei momenti di crisi, anche a Rochester accadde qualcosa di magico dopo che nell'agosto del 1883, uno dei peggiori tornado nella storia del Midwest distrusse gran parte della città. Un medico di campagna non religioso William Worrall Mayo e la leader di un ordi-

ne di insegnanti cattolici Madre Alfred Moes, crearono una partnership da cui nacque quella che un giorno sarebbe stata considerata la più grande istituzione medica del mondo. Un luogo di speranza anche quando, non c'era speranza.

Dopo sei anni di pianificazione e lavoro, W.W. Mayo con Madre Alfred e le Suore di San Francesco aprirono il Saint Mary's. I loro successori la sorella Joseph Dempsey e due figli di William, il dottor Will e il dottor Charlie Mayo, avrebbero guidato l'organizzazione per i successivi 40 anni. La reputazione dei Mayo crebbe in fretta tanto che presto altri medici si unirono a loro e allo stesso tempo, suor Joseph aprì una scuola per infermieri. Il St. Mary's da piccolo ospedale comunitario diventò uno dei centri chirurgici più grandi e avanzati degli Stati Uniti. Un centro sin dall'inizio vocato alla innovazione.

Nel 1901 vi si introdusse la prima cartella standardizzata del paziente, nel 1914 fu costruita una struttura di cinque piani per realizzare uno studio multispecialistico veramente integrato, con dozzine di stanze per esami, procedure diagnostiche e interventi chirurgici ambulatoriali, nonché laboratori clinici e di ricerca. La Mayo ha continuato a prosperare, dando vita nei suoi primi 150 anni a molte delle scoperte più significative in medicina, nel campo oncologico, cardiovascolare, tra cui l'analisi dei tumori da una sezione congelata in tempo reale indispensabile per guidare l'intervento chirurgico di exeresi tumorale, la scoperta del cortisone e la prima serie di interventi chirurgici di successo utilizzando una macchina per il bypass cuore-polmone, la circolazione extracorporea.

Nel 1986, il Saint Marys Hospital e l'affiliato Rochester Methodist Hospital si fusero in un centro integrato di medicina e da allora la Mayo Clinic ha creato centri medici a Jacksonville, in Florida e a Scottsdale, in Arizona, un sistema sanitario regionale, una scuola di medicina e una rete mondiale di ospedali che la pensano allo stesso modo. Tutte Istituzioni dedicate a mettere in pratica la convinzione di William. W. Mayo che i bisogni del paziente devono sempre venire prima di tutto, avendo una cura e attenzione quasi maniacale al paziente.

«Quindi, perché siamo qui?»

«Perché non è un semplice Ospedale ma è la Mayo una istituzione grandiosa e unica nella sua filosofia aziendale Ospedaliera Universitaria! L'eccellenza personificata nelle donne e negli uomini che la sostengono con

il proprio lavoro e l'istituzione che dal primo momento sino ad oggi ha pensato solo alla salute dei pazienti».

Siamo ora in aereo al JFK di NY diretti a Rochester Minnesota per una visita di alcuni giorni alla Mayo Clinic. Giovanni mi guarda con un'aria sbigottita.

«Andrea noti niente di strano?»

«No, non direi, solo che tra circa un'ora saremo a Rochester».

«Guarda bene. la maggior parte dei passeggeri tiene in mano una busta beige cartonata, mi giocherei tutto quello che ho, lì dentro ci sono lastre radiologiche».

Guardo con attenzione e per la miseria, ha proprio ragione, siamo assieme a tanti pazienti accompagnati da componenti della famiglia o da medici curanti. Più che un aereo di linea sembra una enorme autoambulanza aereo attrezzata.

Dopo un'ora come previsto arriviamo a Rochester e scendendo dalla scalletta vediamo che allo sbarco erano in attesa una moltitudine di lettighe che avrebbero portato al Mayo Clinic Hospital Saint Marys Campus molti ammalati, passeggeri del volo NY JFK- Rochester MN.

Quando prendiamo possesso di un piccolo appartamento con due camere da letto vicino all'Ospedale, è ormai tardo pomeriggio, giusto il tempo di depositare i bagagli e andare a farsi una sana bistecca.

Il giorno seguente, Gianluca ed io arriviamo al Saint Marys Hospital di prima mattina e la segretaria ci invita ad andare nella sala riunioni dove si sta svolgendo il meeting mattutino.

John Geb Hallet sta ascoltando un fellow che assai provato dalla notte trascorsa ad operare un caso difficile, quasi fatica a raccontare in maniera adeguata quanto accaduto. Accanto a lui Peter C. Pairolero chirurgo toracico, a quel tempo Direttore del Dipartimento Chirurgico. Terminata la riunione e solo allora, Jeb si rivolge a noi parlandoci mentre ci accompagnava verso il suo studio. Non immaginatevi qualcosa di simile a quelli dei nostri direttori in Italia, perché era uno studiolo con una finestra davanti alla porta con un piano scrivania che vi girava attorno ricoperto di cartelle, faldoni riviste scientifiche e libri. Qualche collega presuntuoso l'avrebbe descritto come un loculo. Gli doniamo una medaglia dell'Università di Bologna e parliamo delle attività scientifiche di ricerca che stiamo svolgendo sulle malattie infiammatorie dell'aorta

che ci interessano particolarmente. Successivamente andiamo a fare una visita di cortesia a Peter che letteralmente impazzisce quando gli doniamo la medaglia d'argento di Italia 90, i campionati del mondo di calcio dell'anno successivo.

I giorni passano in fretta ma sempre uguali, sveglia all'alba, rapida ma sostanziosa colazione sapendo che gli interventi chirurgici finiranno nel tardo pomeriggio costringendoci a saltare il pranzo per ritrovarci affamati alle 18.30 in un pub. Poi di corsa in Ospedale in sala operatoria e nel pomeriggio in biblioteca, non so perché ma in America ne ho sempre trovate di fantastiche, storiche e moderne allo stesso tempo, aperte sino a tarda sera per dare tempo ai medici di frequentarle dopo l'Ospedale. Nello spogliatoio antistante le sale operatorie fa bella mostra una gigantografia di Alberto Tomba e quando il collega americano, lì per una pausa prima dell'intervento successivo, viene a sapere che veniamo da Bologna dà in escandescenze dandoci pacche sulle spalle non smettendo più di parlare di Tomba il fenomeno! Potenza dello sport e dell'Albertone nostro!

Fare viaggi di aggiornamento è una oramai prassi consolidata, ma questa volta è un viaggio esplorativo alla ricerca di idee e di informazioni per una *fellowship* in un centro Universitario degli State. Non sappiamo ancora che alla fine risulterà un viaggio alla ricerca di noi stessi, alla ricerca di quei valori indispensabili alla nostra crescita personale e professionale.

Capitolo 1

*Inconsapevolmente
costruiamo il nostro futuro*

Ho trascorso la mia vita a cercare me stesso ed ancora oggi penso che ogni giorno che inizia sia una opportunità, una porta che si apre e che aspetta solo di essere attraversata. Con il tempo sono stato sempre più consapevole dei miei limiti, ma anche dei miei talenti e con il tempo ho imparato ad accettarli entrambi, soprattutto ho lavorato duramente sui miei difetti e non ho ancora finito.

Da giovane non leggevo molto, frutto di un pessimo percorso scolastico, più avanti, da studente di medicina prima e medico poi, la mia attenzione era totalmente presa dalla letteratura scientifica. Ma come all'improvviso ho capito che avevo bisogno di allargare le mie conoscenze, arricchire la mia personalità. Imparando dagli altri, leggendo nei loro pensieri c'è il modo di entrare dentro di noi e andare alla ricerca dell'essenziale della vita, esplorando noi stessi.

Ho sempre pensato che quello della crescita personale sia un percorso intriso di spiritualità attraversato esplorando i nostri valori, anche quelli che non appaiono. Non si può non essere d'accordo con Cormac McCarthy che nei suoi ultimi libri si è lasciato andare sempre più a riflessioni profonde sulla vita: *se non cerchiamo l'essenziale allora che cosa dobbiamo cercare*.¹ Si tratta di arrivare a conoscere sé stessi attraverso un percorso più che una destinazione, una filosofia di vita un po' zen che ci conduce agli altri attraverso noi stessi.

Conosci te stesso, un'antica massima greca inscritta nel tempio di Apollo a Delfi, ci esorta da tempo a conoscere noi stessi.

Conoscenza però è una parola piena di significati: apprendere, osservare, saper discernere, capire, riconoscere, ma anche pensare, stimare, giudicare, ed in base a tutto ciò sapere decidere. Conoscere ha un significato non teorico e metafisico, ha l'aspetto dinamico del sapere proiettato su un oggetto, assieme a percezioni, suggestioni, sensazioni. Abbiamo bisogno di «tempo» per dare corpo e senso a questa conoscenza così intrisa

di tanti significati, che indica un sapere non occasionale ma che tende a costituirsi appunto come un corpo di conoscenze pluralistiche.

Non è semplice ammetterlo, eppure concedersi spazi di riflessione personale può rivelarsi sorprendentemente produttivo anche per il nostro lavoro. Imparare a conoscersi meglio è anche il primo passo verso il miglioramento nella vita professionale. È così che ci rendiamo disponibili ai miglioramenti nei rapporti interpersonali, nella progettualità nostra e di gruppo.

Il lungo percorso di crescita personale e professionale è caratterizzato dalla sete di sapere, di miglioramento, di cambiamento, un percorso accidentato perché sappiamo bene che il nuovo fa scandalo ed è spesso difficile da accettare.

Ogni giorno cerchiamo, consciamente o no, soddisfazione ai nostri desideri, raramente pensiamo al domani, a che cosa ci servirà in quel momento in cui vorremo fare un salto in avanti, cosa dovremmo possedere per superare l'ostacolo di una prova, di una valutazione, di un concorso. Non abbiamo nel presente la consapevolezza che la nostra soddisfazione non deve limitarsi alla sola felicità del momento, ma essere la piattaforma su cui costruire il nostro futuro.

Cominciamo il nostro percorso lavorativo senza avere tracciato una strada, un percorso, senza avere una concreta visione del futuro. Lavoriamo in gruppo senza spesso avere coscienza delle regole che muovono e promuovono il lavoro comune, spesso pensando che tutto si risolva in noi stessi e nei risultati che personalmente siamo capaci di raggiungere. Comuniciamo senza avere ben chiare le basi e le regole della comunicazione che si basa sì sul parlare, ma soprattutto sul sapere ascoltare che per dirla con Sebastiano Zanolli fa la grande differenza.²

Siamo più portati ad assecondare il nostro talento che a impegnarci a coltivarlo e svilupparlo con un duro e costante impegno. Siamo così indotti a rimanere in una comoda "comfort zone" dove tutto ci sembra appagante sino al momento in cui il desiderio di qualcosa d'altro ci mette in crisi. La cosa desiderata è là, fuori dal nostro comfort, per raggiungerla dovremmo mettere in atto un cambiamento, una innovazione, insomma stravolgere il nostro status.

L'entusiasmo, che ci ha permesso di creare quella zona rassicurante e apparentemente appagante, sembra non essere in grado di assecondare