

Perquè és l'ètica important a les organitzacions sanitàries?

Cristian Palazzi

professor i secretari de la Càtedra Ethos de la Universitat Ramon Llull

I. Introducció

Al meu parer, hi ha dues maneres d'entendre la reflexió ètica de les organitzacions sanitàries, des de la teoria de les organitzacions, per una banda, i des de la bioètica, per l'altre. Hi haurà qui la vulgui fer dependre únicament de la teoria organitzativa clàssica i així recorrent al naixement del *management* i de les teories de les grans corporacions dels anys 50 (Peter Drucker, per exemple) al considerar que els nostres hospitals, centres de dia, residències i tot el seguit de centres que componen el teixit sanitari català són empreses al servei de la societat i que, com totes les altres, han de maximitzar els seus beneficis reduint, optimitzant, l'ús dels seus recursos. I sent això cert, penso que la reflexió no pot aturar-se aquí. Per una senzilla raó. Les organitzacions sanitàries no són fabriques de productes que produeixen i venen, sinó que es basen en el tracte amb persones que, en moments de vulnerabilitat, recorren a la seva ajuda. Aquesta, segons intentaré defensar avui aquí, és la seva última raó de ser i és per això que, pensar una organització sanitària en termes estrictament econòmics o empresarials, és un error, un reduccionisme. La vulnerabilitat no es pot mesurar d'aquesta manera, necessita d'un abordatge diferent, on la vessant econòmica és important, però no pot ser l'única que ens porti a prendre decisions.

Tal i com ens ensenya Francesc Torralba a la seva *Antropologia del cuidar*, "ser vulnerable és ser finit, és estar exposat a l'erosió, és estar exposat a la ferida i a l'ultratge, a la malaltia, al sofriment i a la mort. Tot el que és, dintre de les coordenades d'espai i temporals, és vulnerable, perquè tot està subjecte al passar del temps i a la seva inexorable erosió. La idea de la vulnerabilitat ens recorda que hem de viure amb la mortalitat, i que hem de cuidar a l'altre com subjecte fràgil. La interpretació de l'existència humana, tant en la seva dimensió interior, com en la seva relació al món, no pot prescindir de l'esdeveniment final, inevitable i irrepitable, que es diu mort. Una mort que de manera concreta posa a l'home davant la pregunta última sobre si mateix.

La tasca de cuidar, o més exactament l'art de cuidar, és, doncs, una praxi, una acció en el món la destinació de la qual és el bé de la persona humana. Cuidar a un ésser humà és acompanyar-lo, és vetllar per la seva autonomia, és assistir-lo en la seva radical vulnerabilitat. I és que l'ésser humà és vulnerable i precisament per això requereix ajuda i cures. Si no fóssim vulnerables, doncs no precisaríem de les cures, però l'ésser humà és finit, no només des del punt de vista ontològic, sinó també ètic"¹.

En aquest sentit, l'ètica a les organitzacions sanitàries ens obliga a tenir en compte, no només els aspectes organitzatius o econòmics, sinó debats tan importants i sucosos com: la investigació genètica, les tècniques de reproducció humana o les noves fronteres en el trasplantament d'òrgans. La pregunta aquí és ben clara i ens la recorda Marciano Vidal al seu llibre sobre bioètica: "tot el que es pot (tècnicament) fer s'ha (èticament) de fer? Es tracta de l'eterna pregunta sobre la relació entre tècnica i ètica, entre ciència i consciència".²

Durant molt de temps, aquesta pregunta sobre el que s'ha de fer s'ha intentat respondre

¹ Francesc Torralba, *Ètica del cuidar*, Institut Borja de Bioètica, 1998, pp. 241-250

² Marciano Vidal, *Bioètica. Estudios de bioètica racional*, Madrid, Tecnos, 1998, p. 17

des d'arguments teològics, apel·lant a una certa interpretació al voltant de com van ser creats i per a què home i dona. Però avui, aquestes respostes ja no són vàlides científicament. El mateix concepte de salut, com veure'm més endavant, ha canviat. Cada cop depèn més de nosaltres, com a usuaris, i no tant de la idea heretada de quina vida s'ha de viure, com i perquè. Així podem dir que la reflexió ètica en contextos organitzatius de salut s'ha secularitzat, s'ha professionalitzat i ara mateix són els experts, els professionals i els afectats (tots els grups d'interès que entren en joc en una organització d'aquestes característiques) els qui tenen l'última paraula.

El concepte de salut ha tingut un eixamplament notable, podríem dir, i ara mateix representa un dels factors més importants que tenim per analitzar la qualitat de vida dels nostres ciutadans. Abans, senzillament, el desenvolupament tècnic i mèdic no permetia tenir en compte la salut tal i com la tenim ara, per la senzilla raó que no era, ni molt menys, tan controlable ni havia avançat tant. Ara mateix entenem la salut com un "factor integral" de la qualitat de vida de la persona i així ens preocupem no només del seu cos, sinó també de "l'alimentació, la higiene, la planificació familiar, el medi ambient", factors tots aquests que convergeixen dins de la consulta quan atenem els nostres usuaris. Així que podem repetir la qüestió amb la que començàvem: és suficient parlar aquí de raons econòmiques? És evident que no.

Aquí el que cal és tornar a ser humanistes i, perdonin l'expressió, però és així. Cultivar un humanisme 2.0 si volen, integrat amb el Twitter, el Facebook, les xarxes d'investigació que gràcies a Internet investiguen sincronitzadament en qualsevol part del món el mapa de l'activitat cerebral, per exemple. Però què vol dir aquest humanisme? Saben vostès que l'humanisme clàssic és aquella corrent que neix a la Itàlia del segle XIV i que la seva principal característica és la fe en la raó, la raó per sobre de qualsevol creença. Un dels exponents d'aquest Renaixement és com molt bé vostès saben, Joan Lluís Vives, valencià preocupat per la psicologia, amic de Tomàs Moro i d'Erasme de Rotterdam (en conservem la relació epistolar). Doncs bé, Joan Lluís Vives té un parell de llibrets relacionats entre si que porten per títol "Sobre l'auxili dels pobres" i "Sobre les necessitats humanes". Segons el mateix autor, "el primer sobre l'auxili particular. Quin ha de fer cadascun. El segon sobre el socors públic. Què convé que faci la Ciutat". Aquesta aposta pel servei públic com a garant de la salut dels seus conciutadans va representar, segons Marcel Bataillon, una autèntica revolució, tal i com ens ho indica en el seu llibre "Vives, reformador de la beneficència", on afegeix "no ens estranyem si amb el temps, el control dels hospitals pel municipi apareix com el tret revolucionari per excel·lència de les concepcions de Vives". Control dels hospitals per part dels municipis, una tendència de la qual encara visquem avui i que va ser inaugurada l'any 1525.

Bé, perdonin, la filosofia ja ho té això d'anar-se'n a buscar al racó més fosc de la biblioteca els documents, els precedents i els exemples que encara avui ens puguin servir per a la nostra tasca. La idea que hi ha al darrera del recurs a Vives és precisament aquesta: que la salut personal i la salut pública no es poden separar, i no només això, sinó que es mostren íntimament entreligades, cosa que fa que la nostra tasca a les nostres organitzacions sigui, al cap i a la fi, una tasca complexa que depèn de molts factors. Ara bé, davant d'aquesta complexitat voldria, per un moment, intentar fixar un punt de recolzament. Un punt on tots els membres que formen una organització es puguin veure reflectits, més enllà del seu càrrec al centre o la seva tasca a dins d'ell.

II. Què és una organització?

Per una banda tenim els pressupostos, la gestió de personal, l'optimització de recursos, la captació de clients. Tenim també l'atenció al públic, una manera de gestionar els conflictes, els protocols d'actuació, els segells de qualitat dels nostres serveis. Àmbits tots interrelacionats als quals els hi pertanyen diverses prioritats i diverses maneres d'actuació. Però llavors, quin és el punt en comú. Som un grup humà, gestionat coordinadament per donar la millor atenció possible, fent que les nostres organitzacions siguin rendibles i contribuïm així al bé comú, allò que ningú sap què vol dir exactament, però que, en el nostre cas, té a veure amb l'estat del benestar, amb ser capaços d'atendre les necessitats sociosanitàries d'una manera digna i responsable. Això som. Però això, només?

Penso que molt sovint passem per alt quelcom que ens ha dut on som ara mateix. Possiblement sigui perquè és allò que ens queda més a prop, allò que hem anat cultivant al llarg dels anys, a dins nostre, sense que necessàriament ho haguem comunicat. A què em refereixo?, es preguntaran vostès. Bé, la idea que els voldria comentar és que una organització és moltes coses, ja ho hem dit i ho veure'm en endavant, però també és un conjunt de vocacions.

La vocació, paraula reservada actualment únicament a la gent d'església. Déu m'ha cridat, diuen, i a partir de llavors comencen la seva activitat al servei de la comunitat. La paraula vocació, en canvi, prové del llatí, de la paraula *vocare*, que vol dir crida. Crida a realitzar un projecte. Qualsevol projecte en el qual un es veu involucrat. On li va la vida, podríem dir. Apostaria a que tots els que ara mateix es troben en aquesta sala han sentit la seva pròpia crida i que, de fet, ha estat aquesta crida la que els ha portat fins on són.

Les raons poden ser múltiples. Poden ser, diguem-ne, ambientals, referides al context on ens han educat, als amics que hem tingut, a la tradició on hem viscut, però poden ser referides també a raons personals, d'opció de vida, després de cercar què era el que volíem, finalment ho hem trobat i és per això que ens hi dediquem, encara que moltes vegades això impliqui sacrificis, hores extres, disgustos. Encara que moltes vegades ens ho haguem repensat i haguem somiat que una altre vida era possible.

Ara bé. Si ens mantenim on som és perquè hi ha quelcom que ens és grat. Aristòtil deia una cosa que a mi sempre m'ha agradat. Deia: fer el que un vol i fer-ho bé comporta plaer. El plaer, avui en dia, no està gaire ben entès. Tothom l'entén com un objecte, com quelcom que es pot posseir, sigui a través dels diners, sigui a través del poder, un cotxe, una casa, un viatge. Tanmateix el plaer no té a veure exclusivament amb les coses materials. El plaer interior, el plaer de saber el que un es fa és quelcom que escapa a les estadístiques i als números rodons, no podem maquillar el plaer, no podem forçar-lo. Ens sentim bé amb el que fem o no, però això no té a veure necessàriament amb els diners o la fama.

Més aviat, en el seu cas, en el nostre cas, aquest plaer té a veure amb la vocació. Podríem citar altres professions, un jutge per exemple, que dedica la seva vida a arbitrar conflictes entre persones, o els bombers, cal molta vocació per arriscar la vida per un penya-segat cada vegada que algú ho necessita. La vocació fa que no dubtem. Que fem el que fem perquè ho volem fer alineant les nostres forces sobre una mateixa direcció, harmonitzant, podríem dir, el que volem, el que pensem i el que fem. I això, senyores i senyors, això, segons Aristòtil, produeix plaer.

Un plaer que, en el seu cas, considero que té alguna cosa a veure amb l'atenció a l'altre i

amb la feina ben feta. L'atenció, ja ho hem dit abans, a persones en moments de vulnerabilitat, de necessitat manifesta. De fet, i això potser sona una mica agosarat, però penso que, si darrera la seva professió no s'amagués una clara vocació d'atenció a l'altre, és molt probable que els hospitals, els centres de dia i els geriàtrics no existissin, senzillament.

I de fet han existit des de fa molt temps. No els hi dic res de nou si els recordo que el jurament hipocràtic té tot just 2.500 anys. Un jurament que comença, “Per Apolo metge i Esculapi, juro: que m'obliga a complir el que ofereixo amb totes les meves forces i la meva voluntat”, i acaba “si compleixo amb fidelitat el meu jurament, sigui'm concedit plaure feliçment la meua vida i la meua professió, honorat sempre entre els homes”.

L'honor. Un altre paraula que avui no gaudeix de gaire bona salut. Honorats per què? Ens podríem preguntar avui, avui que no ens plantegem el perquè de les coses, sinó només per a què les fem o quines conseqüències tindran. No penso que hi hagi professions millor que d'altres, per norma general, tanmateix sí que penso que la seva és una professió especial, perquè té a veure amb humanitzar la malaltia dels nostres conciutadans. Atendre el millor possible les seves vulnerabilitats més íntimes. Superar les pors amb ells de la millor manera possible, de la manera més conscient possible, oferint en tot moment el sentit que un no troba quan es troba en situació de necessitat i, no diem, en una situació desesperada.

Així que podem definir les nostres organitzacions com un conjunt de vocacions que tenen per missió humanitzar la vulnerabilitat de l'altre, no deixant que caigui, sostenint-lo de la millor manera possible.

Oferir garanties de salut vol dir garantir la qualitat de vida dels usuaris i professionals que treballen a les nostres organitzacions i això és impossible sense la convicció de que estem fent el que volem i que ho estem fent el millor possible. No cal que els recordi que qualitat de vida vol dir més capacitat per a prendre les decisions autònomament, vol dir més educació personal per entomar les dificultats, vol dir ser capaços d'oferir confiança als qui en aquells moments no saben què fer.

Autonomia, educació, confiança... Potser tot això els sembla evident, fins i tot ingenu, però de tant en tant són les coses més evidents les que s'obliden i es substitueixen per complexos arguments que busquen justificar les decisions a curt termini, a la vegada que no ens deixen planificar el sentit del que fem més enllà de l'instrumentalisme, del compte de resultats, del número de llits que tenim disponibles i de la demanda variable a la que hem de fer front.

Si alguna cosa aporta l'ètica en aquest món sociosanitari és donar sentit al que fem. No respostes, sinó sentit. Capacitat per veure una mica de llum on normalment hi ha l'automatisme de cada dia, la rutina de tot horari de treball. L'ètica, suposo que vostès ja ho coneixen això, prové d'un terme grec, que vol dir caràcter. *Ethos*, en grec, vol dir caràcter. I què és el caràcter sinó aquell projecte que hem dut a terme seguint la nostra vocació, que ens ha configurat i que ens ha fet ser qui som ara mateix? L'elecció del projecte vital que ens ha portat fins aquí està entrelligat íntimament amb el caràcter que tenim i que manifestem. I es per això que vocació i ètica són cares de la mateixa moneda.

Ara bé, no serem ingenus. No hem vingut aquí a fer una conferència sobre l'etimologia de la paraula vocació ni l'etimologia de la paraula ètica. Hem vingut avui aquí a parlar de per

què és important l'ètica dins de les organitzacions. Hem comentat, i penso que ha quedat clar, que ètica i vocació sempre van de la mà. Però ara hem d'entendre una cosa que afirma, i penso que amb molta raó, Adela Cortina, catedràtica d'ètica a la Universitat de València, que els homes i les dones són éssers, o bé morals, o bé immorals, però les organitzacions, també. Com agents socials que són, és perfectament legítim atribuir responsabilitats moral a les organitzacions i, per tant, que siguin capaces de retre comptes, com a mínim en aquests tres àmbits.

III. Tres àmbits:

Quins son aquests tres àmbits, bàsicament, que constitueixen les nostres organitzacions? Bé, jo diria que, com a mínim, els podríem dividir tres grans àmbits: l'àmbit econòmic, l'àmbit organitzatiu i l'àmbit professional. Abans de continuar, com perfectament entendran, la corrupció d'aquestes tres activitats comportarà sempre una sèrie de conseqüències, entre les quals ja podem destacar, per al centre (perdre l'estatus de referència), per als professionals (la desmotivació i la desconfiança), per als usuaris (un tracte no adequat), però no ens avancem. Veiem com succeeix això de més a prop.

Pel que fa a la **qüestió econòmica**, em consta que varis de vostès son gestors dels seus centres. Bé, doncs segur que m'entenen quan els dic que una gestió econòmica responsable del nostre centre es trobaria entre el malbaratament i la cobdícia. Entre l'excés de no saber mesurar els nostres recursos i calcular més enllà de les nostres possibilitats i l'austeritat extrema de no moure ni un euro en la modernització dels nostres serveis, tant tècnics com humans. La planificació de recursos que aprova en últim terme la direcció dels centres ha d'esser mesurada, previsor. Un bon gestor, en últim terme, ha de ser un bon intèrpret de la realitat de la seva organització, administrant de la manera més intel·ligent possible els recursos al seu abast per a que el seu centre pugui oferir la màxima qualitat possible.

Ja s'entén que moltes vegades la realitat ens posa les coses difícils, això ho veure'm en tots els àmbits. Ens exigeix rapidesa, capacitat d'adaptació, pensar poc i decidir molt. Ara bé, el curt placisme no pot ser la norma, perquè no ens deixa programar bé el rendiment dels nostres centres, que només és possible amb una mirada de llarg abast. D'això en sap bastant un empresari de Rotterdam, Arie de Geus, que després de treballar a la Shell durant molts anys, va crear un equip per analitzar aquelles empreses que havien sobreviscut durant més d'un segle. Després d'estudiar les 27 empreses europees, japoneses i americanes que complien amb aquests criteris, van arribar a la conclusió que totes elles compartien quatre trets fonamentals. Quatre trets que els voldria comentar:

- 1.- En primer lloc, totes aquestes organitzacions duradores eren sensibles al seu entorn. Sabien reaccionar en el moment oportú als canvis que la societat anava patint.
- 2.- Segon, les organitzacions duradores estaven cohesionades i tenien un fort sentit de la identitat. Per molt diversificades que fossin, els seus treballadors sentien que tots formaven part d'una única identitat.
- 3.- Tercer. Eren tolerants. Amb què?, diran. Doncs amb la innovació, l'excentricitat, amb les noves maneres de fer i de pensar. Cosa que els permetia seguir ampliant les seves possibilitats d'aprendre.
- 4.- I quart, les empreses duradores eren conservadores en termes financers. Eren frugals i no arriscaven innecessàriament el seu capital. Comprenien el significat del diner en sentit tradicional, es a dir, eren conscients de la utilitat de la liquiditat.

El llibre de Geus es diu *The living company*³ i a aquestes empreses, dos estudiosos nord-americans, James Collins i Jerry Porras, els diuen les empreses visionaries, tot emfatitzant que aquest tipus d'organitzacions no tenien com a única prioritat maximitzar els beneficis, sinó que es basaven principalment en un sistema de valors i un propòsit central que les diferenciava de les altres, a la vegada que els hi permetia minvar i créixer d'una manera coherent en funció de la situació.

Quin és el perill, doncs, de la gestió econòmica d'un centre sociosanitari? Doncs que no tingui un rumb fix. Que no sàpiga on va. Que actuï a cop de titular, sense planificar, sense saber què passarà demà ni de quins recursos disposarà en un futur sense haver de dependre de l'administració. Ara podríem comentar alguns dels models de gestió més coneguts, siguin aquests jeràrquics, centralistes, per objectius o per valors. Tots tenen les seves virtuts i les seves deficiències i és per això que l'exigència ètica no té tant a veure amb com fem les coses, que també, sinó amb per què les fem i si som capaços de donar-nos raons per explicar el que fem. Aquesta activitat, el donar raons, que té a veure amb la transparència, amb la coherència i amb la integritat per sobre de tot és l'esperit ètic que estem buscant i que es perfectament aplicable a tots els diversos models que acabem de citar.

Passem ara a la **qüestió organitzativa**, més enllà dels diners. Com es gestiona bé un centre? Es gestiona i ja està, em diran molts de vostès. I tenen raó. A nivell de coordinació succeeix una mica el mateix que en el cas dels pressupostos. Moltes vegades és la mateixa exigència del dia a dia que no ens deixa planificar correctament les dinàmiques de l'organització, amb el que moltes vegades els equips no interaccionen el que seria necessari, ni troben els canals de diàlegs que caldria per a portar una activitat coordinada a tots nivells. Moltes vegades no tenim temps a dedicar als nostres professionals quan aquests no troben satisfetes les seves necessitats i moltes vegades és la inèrcia la que fa avançar les organitzacions amb la conseqüent desmotivació que això provoca.

Deixin-me fer aquí un apunt no gaire ortodox, però que crec que és molt important. La rutina, l'acomodament, el conformisme, l'auto-complaença és el principal enemic de la ètica. Si creiem que les coses van com van i que no podem fer res per canviar-les, llavors caiem en una certa sensació d'automatisme que l'únic que genera és l'empobriment de les nostres facultats crítiques, aquelles que, en definitiva, ens obliguen, dia rere dia, a saber jutjar veritablement les nostres capacitats davant d'una situació, aprenent i millorant dia rere dia.

Bé, dit això, per continuar amb la qüestió organitzativa cal tenir molt present, com molt bé ens ensenya Domingo Garcia-Marzá de la Universitat de Castelló, que existeixen tres tipus de capital que com administradors hem de saber gestionar: el capital físic (el mateix edifici, les màquines, en definitiva, els mitjans materials que ens permeten fer la nostra feina), després el capital humà (les habilitats i coneixements que posseïm, l'adquisició de capacitats que es deriva del treball amb persones) i, finalment, el capital social. Aquests vénen definits, diu ell com "una sèrie d'obligacions i expectatives, confiança, normes socials, canals d'informació, que es produeixen mitjançant canvis en les relacions de les persones, però que no s'allotgen ni en els actors ni als instruments físics de la seva producció. Constitueixen, en canvi, un bé públic, perquè no beneficia només a una

³ Podem trobar aquest i altres materials a *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la RSC* publicado por FEMP. Podeu trobar-lo aquí: [<http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf>]

persona, sinó a tots els que formen part d'una estructura"⁴, l'estructura organitzativa en aquest cas, i és responsabilitat de l'administrador d'aquella àrea, del cap de recursos humans, de l'encarregat de l'equip d'infermeria fer que les relacions siguin harmòniques per a que aquest capital pugui expressar-se, pugui brotar de les entranyes de l'organització, convertint-la en un organisme viu que es retro-alimenta i no deixa de millorar.

Centrar-nos en el capital social, que bé podríem anomenar el capital ètic, ens fa prendre consciència dels altres dos. Diguem que és ell el responsable de canalitzar les sinergies pròpies de tota organització mitjançant el reconeixement mutu d'aspiracions compartides a base de promeses, de principis, que regeixen per igual, encara que adaptant-se al moment i a la persona, els professionals que hi treballen.

Aquí pren especial rellevància el tema del diàleg com a eina per a una bona organització, però no només. Quins són els elements que el gestor pot activar per oferir una gestió èticament respectable? Doncs varis i a diferents nivells.

En primer lloc, treballar per un *ethos corporatiu* (el caràcter o estil de l'organització), que no és el mateix que la suma d'estils personals, un *ethos* que pretén explicitar el que es vol aconseguir com a organització, com ho vol aconseguir, és a dir, quin és l'estil pel qual es vol caracteritzar i, si fos necessari, distingir-se com organització dins del sector.

Segon, desenvolupar un *codi ètic* (amb comitè dinamitzador), que pot ser perfectament un instrument per conèixer els valors del centre i des d'ell concretar quin tipus d'accions i processos que l'organització espera del seu personal

Tercer i, potser, el més important, generar democràcia participativa: són necessaris fòrums de discussió, participació i deliberació, on el conflicte sigui concebut com a símptoma de creativitat, de confiança en el canvi i la millora, i d'apostar per l'ètica. Aquests espais de diàleg, de comunicació, només són possibles si l'organització els permet, diria més, els fomenta, generant hores de debat o espais de reflexió ètica, una nova modalitat de diàleg i posada en comú que comença a fer-se un lloc a casa nostra gràcies als esforços de l'empresa Zotikos i que està tenint molt bona acollida en els centres.

Per últim, tot això no s'aconsegueix més que comptant amb els individus que integren l'organització, per la qual cosa cal generar un cert sentiment i orgull de pertinença. El professional representa i projecta l'organització, és la seva cara visible i d'ell depèn, en una part important, com vagi aquesta i cap a on.

En aquest sentit, conèixer el grau d'implicació professional d'una persona en una organització no és una cosa tan complexa, senzilles preguntes del tipus: què espera de tu l'organització i t'agrada? Què espera de tu l'organització i no t'agrada? Què no espera de tu l'organització i t'agradaria que esperés? Ofereixen informació sobre el grau de conciliació entre les diferents ètiques professionals i la de la organització.

D'aquesta manera, pel que fa a la qüestió **merament professional**, cal dir que el professional de la salut és coresponsable de que el desenvolupament del centre on treballa sigui també un desenvolupament ètic, això implica millorar les condicions de vida dels usuaris, els engranatges que són les venes de la organització i reduir al màxim

⁴ Domínguez García-Marzá, *Ética empresarial. Del diàleg a la confiança*, Madrid, Trotta, 2004, p. 54

l'impacte negatiu de les seves accions i decisions. És, de fet, responsable no només de descarregar de negativitat els àmbits als quals es dedica, sinó també de no crear una dependència respecte la seva feina. És a dir, la seva és una feina per l'autonomia del pacient d'acord amb l'atenció centrada en la persona i les seves necessitats bàsiques. Necessitats que, molt breument, podem emmarcar en quatre grans àmbits: la biològica, la psicològica, la social i l'espiritual, la de les preguntes íntimes i les respostes no compartibles. Però com diria l'ètica, la seva també és una feina suïcida. Es a dir, un cop acabada, el millor seria que l'usuari, el pacient, no hagués de dependre d'ell havent estat capaç de proporcionar les eines necessàries per a que els seus pacients puguin atendre les seves necessitats de la manera més lliure possible.

Superat el model paternalista segons el qual l'usuari depèn totalment d'un professional que no el deixava anar, que no l'ensenyava a cuidar-se, l'estudi i l'abordatge dels problemes de salut s'entenen avui com el tractament de la vulnerabilitat que ofereix totes les quotes possibles d'autonomia que el pacient sigui capaç d'assumir. Com molt bé saben vostès, més enllà del principi de no maleficència, aquell famós *primum no nocere* a partir del qual neix l'ofici de la cura de la salut, l'ètica en els centres de salut avui en dia ha de tenir també en compte el principi d'autonomia, que té a veure amb la capacitat d'un mateix per a prendre les seves decisions en situació d'informació i simetria. A més, també s'haurà de respectar, en la mesura del possible, el principi d'intimitat o de beneficència, segons el qual un té el dret per decidir quina vida i quina mort vol viure. Òbviament, tot això en un marc de justícia, el quart dels principis de la bioètica, segons el qual tothom ha de ser atès d'acord d'una manera equitativa. Aquests principis que ja regulen i han inspirat, entre altres moltes coses, les llistes d'espera assignant les prioritats en cada moment, el consentiment informat, la declaració de voluntats anticipades, van ser formulats per primera vegada l'any 1979 per Beauchamp i Childress en el seu llibre *Els principis de l'ètica biomèdica*.

El professional de la salut es converteix així, com el gerent, com l'administrador de cada àrea, en un intèrpret de la vida del pacient on, assumint els criteris ètics establerts aplica sobre la situació concreta la solució necessària a cada moment amb la màxima prudència possible. A més, com si estigués davant d'un llibre o una obra d'art el professional d'avui ha de tenir en compte el que el pacient li diu, el que el pacient vol, el que el pacient necessita, ja que és ell en definitiva l'últim responsable de les seves accions. Així doncs, el professional té, avui en dia, una doble obligació difícil, però necessària: respectar l'usuari mantenint la seva autoritat com a professional.

Els professionals de la salut no poden treballar sols i els usuaris, sense ells, no poden guarir-se. Però dipositar tota l'ètica de les organitzacions sanitàries en el professional de la salut és desmoralitzar-lo, condemnar-lo a ser un Quixot que vol, però no pot amb tot. Per això cal ara parlar de com es relacionen els tres àmbits que fins ara em mencionat: l'econòmic, l'organitzatiu i el professional, adjudicant correctament les seves responsabilitats de manera que puguem observar el sistema d'interrelacions que conviuen dins de la nostres organitzacions.

IV. Ajustant les expectatives

Com es fa això? Doncs no és gaire difícil, requereix esforç, dedicació i raonament, però difícil no és. En primer lloc, i això és bàsic i innegociable èticament parlant, cal que tota organització expliciti les seves intencions, el seu caràcter, si pot ser en un codi ètic millor, si ha de ser en un ideari doncs ja és suficient, però, en qualsevol cas, ha d'explicitar el seu estil de la manera més clara possible. Perquè? Doncs, per què fent-ho ofereix les

condicions de possibilitat per exercir la professió dels seus treballadors i l'actitud dels seus usuaris, els seus compromisos i les responsabilitats mínimes a assumir.

Abans hem dit que la finalitat de l'organització sanitària és oferir la màxima qualitat possible i això passa per, en primer lloc, saber ajustar les expectatives dels nostres pacients i dels nostres professionals. Per això serveix un codi d'ètica. Per oferir consciència del que es pot fer i el que no, del que es pot esperar i el que no. Però la cosa no queda aquí, la satisfacció de l'usuari, l'estat dels coneixements dels professionals, la valoració dels serveis que s'ofereixen, l'eficàcia obtinguda, tots aquests elements són els que entren en joc quan el professional està fent la seva feina.

Per satisfer les expectatives s'han de conèixer, i s'han d'educar. Per això és ineludible la funció pedagògica de l'organització. Sense la seva pedagogia, els seus informes, els seus peritatges, les seves declaracions sobre les novetats d'una llei, la seva millora, el seu bon ús, no sabem que hem d'esperar.

Aquest principi de publicitat a mi, personalment, m'agrada molt. I el que més m'agrada és la seva formulació, per la claredat i la contundència que manifesta. Pensin vostès en un dilema ètic: substituir un usuari per un altre, ajustar el pressupost, fer fora algú del centre, però també, donar una píndola del dia després a una adolescent que l'ha demanada cinc vegades en tres mesos, subjectar físicament a una persona gran perquè amb la seva actitud posa en perill els altres usuaris, imaginin qualsevol d'aquests problemes. Pensin la seva solució. Ja ho han fet? D'acord. La pregunta que l'ètica els faria és la següent: publicarien en el diari de demà la seva decisió? No és suficient assumir que demà serà publicat, no, enviarien vostès mateixos una carta a la redacció dels diaris exposant les raons per les quals han pres aquesta decisió? D'això tracta el principi de publicitat, de la nostra capacitat de donar raons, de ser transparents, enfront la comoditat de no fer-ho per no veure's exposat. Fer-ho, si n'estan convençuts, com dèiem al principi, serà plaent. I es que l'ètica no és només competitiva, sinó que, a més és plaent. I ho és perquè requereix d'un esforç, que si es dona dins un paràmetres concrets, té la seva recompensa. La recompensa d'haver fet, realment, tot allò que hem pogut de la millor manera possible.

Cal doncs ser conscients i ser valents. Ser capaços de donar raons i mostrar-nos oberts al diàleg. I això només s'aconsegueix seguint algunes de les recomanacions que l'ètica posa al nostre abast i que a mode de resum els presentaré ara mateix.

Abans, però, deixin-me assenyalar un aspecte que sovint es passa per alt quan s'intenten conjuminar els interessos de l'organització amb l'ètica: ser ètic és ser competitiu. I com és això? Doncs perquè en aquest nou marc competitiu en el que vivim, hiper-informat, hiper-saturat, el client té la suficient informació per decidir entre un i altre, entre quin servei vol i quin no, d'acord amb els seus interessos merament particulars, segons la seva pròpia moral, diríem. En un mercat pràcticament estandarditzat gràcies a les lleis de qualitat i les auditories, l'ètica és l'única manera de diferenciar-nos dels altres fent un salt endavant, això és, explicitant els nostres valors i les nostres intencions de manera clara i pública.

V. Què podem fer?

Voldria resumir a mode de conclusió algunes de les coses que s'han dit a fi d'inter-relacionar aquests tres àmbits dels que els parlava des d'un punt de vista ètic.

L'ésser humà té la capacitat de decidir quina vida vol viure i quin món vol habitar. És per això que diem que no decidir, és també decidir. Un no pot escapar a l'exigència ètica de

retre comptes de les nostres accions, a casa, a la feina, com a ciutadans i com a consumidors. Som ésser radicalment ètics, cosa que vol dir que actuem per valors, siguin aquests morals o no. L'important llavors és no tenir por a assumir davant dels altres aquests de manera honesta i valenta. Fer-ho, ho hem dit abans, no només és plaent, sinó que permet als altres comunicar-se amb nosaltres sabent quin és el seu lloc i que en poden esperar.

Es per això que podem concloure les següents afirmacions, relatives a l'ètica professional i organitzativa:

1.- L'auto-complaença és la gran enemiga de l'ètica. Ja ho hem dit. Cal un nivell post-convencional de consciència per a ser capaços d'acceptar o rebutjar, sempre des l'esperit crític, les tasques i actituds que molt sovint tenim interioritzades com a rutina.

2.- Integritat, coherència i honestedat són tres actituds absolutament necessàries per al bon funcionament de l'organització. La transparència té a veure amb la integritat a través de la coherència. Ser capaços de fer el que pensem, i dir el que fem, és l'única eina vàlida, en contextos plurals i seculars com els que vivim, per poder ajustar les expectatives de professionals, organitzacions i usuaris.

3.- L'esperit crític ha de permetre'ns identificar aquells valors i actituds que volem acceptar i aquells que volem rebutjar. Només així serem capaços d'anar-nos adaptant a les exigències del present d'una manera sostenible, a la vegada que eficaç.

4.- La deliberació és un exercici que implica canvis en la nostra manera de fer. Acostumats com estem a una verticalitat i una jerarquia heretada, la democràcia participativa i el diàleg que comporta s'ha desvetllat avui en dia com l'única manera legítima d'adreçar-nos tant a companys de feina, com usuaris. Tant a treballadors com als altres estaments de l'organització. L'esperit democràtic no s'ha de quedar a la política, sinó que el podem incloure en contextos organitzatius, de manera que ningú quedi per sobre (tot per el poble però sense el poble) ni ens diluïm en les exigències dels nostres usuaris.

5.- “De tot això han de vetllar l'educació a la ciutadania, els codis de valors, o de bones pràctiques, la responsabilitat social corporativa i totes les iniciatives que s'haurien d'anar proposant per a millorar la ineludible confiança en els serveis socials. I per pura lògica, per coherència, si ho hem de fer, cal fer-ho, només cal recordar que la responsabilitat és proporcional al poder”.⁵

Saber-nos part d'una organització ens obliga a alinear el nostre codi de valors personals i professionals amb els de l'organització. És aquesta suma la qual fa que els nostres serveis siguin excel·lents i de qualitat. Moltes gràcies.

⁵ Begonya Roman (Presidenta del Comitè de Serveis Social de Catalunya), *L'ètica de les professions i les organitzacions en l'àmbit dels serveis socials*, p. 14. Es pot trobar aquí: [http://www.dincaat.cat/una-%C3%A8tica-per-als-serveis-socials_57302].