

# L'actual sistema sanitari és sostenible? (II)

Marcos Urarte Alonso \* 1

Per mi és un plaer estar aquí, perquè, tal com ha exposat el Dr. Duran, fa temps que tinc la sort de col·laborar amb l'Hospital de Mollet en temes de reflexió estratègica. Abans he pogut treballar en altres hospitals i també a l'Institut Català de la Salut; conec la casa per dintre, i ara tinc la sort d'estar treballant per al sector sanitari des de fora, i alhora, també per a qualsevol tipus de sector.

Intentaré ser una mica més optimista que l'anterior ponent, cosa que significa que no seré realista, i m'agradaria fer-ho amb una mica d'humor, per intentar transmetre alguns conceptes a través d'imatges.

En relació a la pregunta inicial, l'actual sistema sanitari és sostenible? la meua resposta seria sí. Per descomptat que és sostenible però, tal com s'ha dit, caldrà canviar coses. Han canviat els paradigmes. Quan parlem de sostenibilitat del sistema sanitari, podríem parlar també de sostenibilitat del sector tèxtil, sostenibilitat del sector de l'automòbil, etc. El que està passant en el sector sanitari no és res diferent del que passa a la resta de sectors. Fins i tot quan aquí ens escandalitzem perquè s'anuncia un ERO que afectarà un nombre de persones, jo, que treballo molt amb la Seat, quan els parles de

l'ERO, et diuen: però... es pot viure sense fer ERO? Perquè el que aquí ens crida ara molt l'atenció, en la resta de sectors fa molt de temps que és una cosa habitual, quan aquí també —i no dic que no ens preocupi quan es diu que potser el pressupost baixarà un 5%— ens adonem que en la immensa majoria de les empreses, cada any, el dia 1 de gener, en aixecar la persiana, els ingressos que tenen assegurats moltes vegades són zero. I s'ho han d'anar guanyant.

Tornem doncs a la pregunta inicial: l'actual sistema sanitari és sostenible? Doncs jo crec que sí, com aquests sectors, però quan canvien els paradigmes, cal fer coses diferents.

Tornant al símil tèxtil, Espanya havia estat la primera potència mundial. Ara aquest sector gairebé ha desaparegut, però en canvi, ens trobem amb una aparent contradicció i és que a Espanya hi ha com a mínim dos dels principals actors a nivell mundial del sector tèxtil, Inditex i Mango. I també hi ha Desigual i altres. Després, al final, no hi ha sectors bons ni dolents, sinó empreses bones i dolentes. I un bon exemple (no sé si el lloc més adequat per dir-ho aquí), podria ser aquest Hospital. Malgrat tot el que està passant, tot i la dificultat a nivell

157

\* President de la consultoria Grup Pharos. murarte@pharos.es

<sup>1</sup> Transcripció de la conferència pronunciada a l'Hospital de Mollet en el marc de les Jornades Sanitat i Salut al Baix Vallès, el 14 de maig de 2011

econòmic i pressupostari, l'Hospital va complint i es va defensant amb moltíssima dignitat.

### 1. La reflexió

Com ha dit el Dr. Duran, jo vaig a fer una reflexió una mica més interna (moltes d'aquestes reflexions les hem treballades i compartit a nivell intern amb l'equip directiu i la resta de professionals).

No fa gaire estava jo treballant amb el comitè de direcció d'una cadena molt important de botigues. Els vaig plantejar tres preguntes i els vaig demanar que contestessin les dues primeres, la tercera, no calia. La primera era: on passa el més important de la vostra empresa? Van pensar una mica i van dir: "el més important passa a les botigues. És on venem". Segona pregunta: creieu que vosaltres, els membres del comitè de direcció, heu de conèixer el negoci? No van trigar gaire a contestar i van dir: "Per descomptat!" I llavors vaig fer la tercera pregunta (i els vaig dir que no calia que em contestessin): Quants de vosaltres heu passat un dia sencer en una botiga? Perquè si no hem estat un dia sencer en una botiga, no tenim ni idea del que passa al nostre negoci. Sabrem el que venem, però no sabrem quantes persones s'aturen en els aparadors, dels que s'aturen, qui entra, dels que entren i no ens compren, perquè no compren. Ens demanen alguna cosa que no tenim? Quan els diem el preu, els sembla molt car? Els fem esperar molt? Etc. No tenim ni idea del que passa al nostre negoci. I és més, els vaig dir: el pitjor és que vosaltres, que esteu en la vostra cúpula, us atreviu a prendre decisions que afecten directament el negoci. I dieu: en aquesta botiga es ven poc, vaig a acomiadar gent. Però potser

en aquesta botiga es ven poc perquè falta gent.

Això és el que significa una reflexió. Una reflexió és que s'han de prendre decisions sobre el negoci i per això, hem de conèixer-lo. I això és vàlid tant per al nivell del comitè de direcció d'aquest Hospital o de qual-sevol altre, com dels estaments que estan per dalt. I de vegades gosem, simplement, prendre decisions per un resultat sense saber les causes que el provoquen. Valgui el símil clínic: si jo no aturo les causes, no estic solucionant el problema.

### 2. El concepte de satisfacció

Una altra de les dificultats en què ens trobem és el concepte de la satisfacció, al qual també s'ha al·ludit en l'anterior ponència.

Quan parlem de la satisfacció en general (i a mi tant me fa parlar de la satisfacció dels usuaris de la sanitat com de la satisfacció dels nostres propis professionals), ens adonem que aquest indicador tan important, com gairebé tot a la vida, és una cosa totalment subjectiva. Vaig a simplificar molt per entendre el concepte.

La satisfacció són les expectatives menys la percepció. Tots anem al cinema. Anem a veure la mateixa pel·lícula. Cada un de nosaltres s'ha marcat unes expectatives depenent dels actors, del director, del tema, del que ens ha dit un amic, etc. Per descomptat, aquestes expectatives són subjectives, són les nostres. Tots ens asseiem en el mateix cinema, tots estem veient la mateixa pel·lícula i cadascun de nosaltres va a veure una pel·lícula diferent. Alguns es fixen en la música, en la fotografia, en els diàlegs, etc. Depenent de les expectatives que ens haguem marcat, menys el que percebem del que hem rebut, sortirem més

o menys satisfets. Anant tots al mateix cinema, veient la mateixa pel·lícula ... sortirem diferentment satisfets.

Això vol dir que quan parlem de gestionar amb la satisfacció, es tracta de gestionar expectatives i percepcions. Què passa en el sector sanitari? Que les expectatives que ens hem marcat són molt altes. Tenim moltes exigències i no dic que no sigui bo. I cada vegada som més exigents, fins i tot percebem que ens donen menys. Per això és tan difícil gestionar la satisfacció. Si féssim algun tipus d'enquesta en aquest Hospital, tenint els mateixos serveis i les mateixes instal·lacions, el nivell de satisfacció canviaria entre els usuaris. Això és un tema complex. "Doctor, fa una setmana que no menjo, no dormo i no prenc aigua. Què creu que tinc?" Doncs molt senzill: fam, son i set! Realment, les nostres expectatives quan ens fem aquesta pregunta, no és la resposta que ens donen.



Quan fem unes reflexions molt senzilles sobre el sector de la salut, ens trobem que, al que ens dediquem és a la salut. I això, per sort o per desgràcia, a diferència d'altres coses, afecta tota la societat. Per això té inci-

dència en l'opinió pública. I com que té incidència en l'opinió pública, està polititzat. I com que, a més, és un servei públic, totalment o parcialment, a més d'estar polititzat està regulat. I els professionals, que estan qualificats (hi ha un tant per cent amb titulació), estan tensionats. Ens hem de moure una mica en aquest terreny.

### 3. Rendibilitat

Una altra reflexió que de vegades hem compartit, és la següent. En realitat, quan parlem de gestors, de líders o d'executius, jo ho comparo amb els lleons. Hi ha dos tipus de lleons: uns són els que estan en el zoològic. Anem al zoològic i veiem un lleó, amb la seva cabellera preciosa i tots els seus atributs. Però també hi ha els lleons que viuen a la selva. Quan els veiem, físicament són idèntics. El problema és que si deixo anar els lleons del zoològic a la selva, no sé si seran capaços de viure.

Què ens passa en el sector? Doncs que hi ha hagut molt directiu que ha estat lleó de zoològic. Cada dia li



han donat de menjar. Vivíem de l'Estat. Fèiem dèficit? No passava res. Ja ho posaran. Som ineficients? És igual, cada dia ens porten el menjar. El problema és que ara ja no hi ha zoològic. Has de sortir a buscar-te el menjar. I això vol dir que, perquè el sistema sigui sostenible, si la nostra única font d'ingressos era "l'Estat", això s'ha acabat. Els pressupostos seran més petits i haurem de buscar menjar en altres llocs. Haurem de buscar altres fonts d'ingressos.

Adoneu-vos, i això ho veurem, que generalment, perquè una empresa o qualsevol organització (això que dic és de sentit comú), en el fons, pugui viure la rendibilitat (que aquí podríem parlar de sostenibilitat), és com una mena de fallida, una fracció: tenim un numerador i un denominador. Hi ha dues maneres d'incrementar el resultat. Una és disminuir el numerador, és a dir, baixar costos, però no pot ser l'única estratègia. Ho hem de fer, és clar, però hem de fer altres coses: incrementar el numerador, aquí hi ha el repte. Quan jo anava a l'escola, gairebé el més ximple de la classe sabia aquestes coses. A mi em diuen que he de rebaixar el 10% del pressupost i dic, perfecte, demà tots vosaltres no vingueu a treballar. Això ho sap fer qualsevol. Però hem de veure de quines altres maneres podem fer-ho. Segur que haurem de reduir els costos, però el nostre repte és pensar en les oportunitats.

Quan analitzem una organització, primer hi ha un editor (ho ha comentat l'anterior ponent amb moltes dades). Cal prestar atenció als senyals del mercat. És obvi. Entres en un quiròfan i estan fent una operació quirúrgica i... què està sobrevolant el quiròfan? Voltors. Què ens diu l'entorn? Que això anirà malament.



Quan abans parlàvem del tema de les "subprime", no és que ens llevéssim un dilluns i la crisi hagués arribat el diumenge a les 12 de la nit. Hi havia gent que ja deia que això passaria, però la immensa majoria de la gent no en vam fer cas. Contínuament hi ha senyals.

#### 4. La comunicació

Totes les organitzacions tenen una cultura, estan permanentment comunicant. Imagineu-vos que encara que l'Hospital de Mollet no tingués departament de Comunicació, ni web ni fes res, estaria comunicant. I quan parlem de comunicar, cal tenir tres conceptes senzills i clars.

Primer: La comunicació no és el que diem, sinó com actuem. Si l'Hospital de Mollet diu, aquí prestem un servei excel·lent d'atenció a la gent i jo quan vinc em maltracten, el que jo rebo és que aquí em maltracten. No és el que l'Hospital digui. La comunicació són, fonamentalment, molts petits detalls. Però moltes de les organitzacions s'obliden dels detalls. Se centren en l'important i les persones,

sobretot, valorem detalls.

Segon: La comunicació no la fa el departament de Comunicació (que ja fa la seva), sinó que la fan tots els professionals de l'Hospital de Mollet, que estan permanentment comunicant. L'opinió que té la ciutadania de l'Hospital de Mollet, no és el que la responsable de Comunicació digui (que ho fa molt bé) sinó el que tots els professionals amb els seus actes permanentment estan dient. Després, quan una organització vol transmetre coses a la població, és imprescindible involucrar tots els professionals. Sinó, no ho aconseguirà. En la pròpia estructura organitzativa, avui dia ja passa això. "Tinc una idea per optimitzar el funcionament de l'Hospital". "Tu i les teves idees meravelloses", "Que no! És genial, veuràs: degolles el gerent, després degolles el director i finalment, estimes l'administrador". Val. Avui, amb la situació que hi ha al sector, les manifestacions, etc. la sensació és que l'equip directiu és el culpable de tot. Per descomptat que tenen la seva responsabilitat, però no són els culpables de tot.

### 5. El lideratge

En relació amb el que abans deia el doctor Duran sobre el lideratge, podríem recordar una frase que va dir Churchill: "No tinc res més que oferir que sang, suor i llàgrimes." Un líder ha de partir de la realitat, no hem d'amagar la situació, però hem de donar futur. A la gent no li podem donar notícies sempre dolentes. Cal plantejar la situació, però hem d'oferir futur. Tots necessitem il·lusió. I ara cal.

La inacabada de Schubert. El director general de la companyia no



pot assistir a un concert i envia el seu director d'administració i personal. Al dia següent, el director general li pregunta si li ha agradat el concert i aquest respon: "Tindrà l'informe a la tarda". I, tal com ha promès, el redacta. Diu així: "Informe del director d'administració i perso-

nal del concert del 20 de novembre.

Simfonia inacabada de Schubert. Durant un llarg període, els quatre oboès no hi participen. S'hauria de reduir el nombre i el seu treball repartir-se entre el conjunt de l'orquestra, eliminant així la punta d'activitat. Els dotze violins han interpretat les mateixes notes. El personal d'aquesta secció hauria de ser reduït radicalment. Si es vol realment un major volum de so, això pot ser obtingut mitjançant un amplificador electrònic. Molt esforç ha estat emprat per interpretar les semicorxeres; això em sembla una millora excessivament refinada i està recomanat que totes les notes siguin arrodonides a la corxera més propera. Si es fes així, seria possible emprar personal menys qualificat. És inútil repetir notes amb l'instrument de percussió ja que ja són tractades per la secció dels instruments de corda. Si això es tingués en compte, la durada del concert podria ser reduïda a vint minuts. Finalment, indicar que si Schubert hagués tingut en compte aquestes observacions, hauria acabat segurament la seva simfonia".

Per descomptat que és important optimitzar els costos, però no pot ser l'única estratègia. Si féssim cas a aquest director d'administració, l'hauria acabat, però no seria una simfonia i ... qui pagaria per escoltar

això? Ningú! Això vol dir que hem de trobar un equilibri entre la qualitat del que estem donant i els costos. I és cert que aquí, durant molt de temps, hem anat donant qualitat i ens hem despreocupat aparentment poc dels costos. Per això avui ens trobem en aquesta situació. Te'n recordes quan en els passadissos de l'hospital no hi havia lliteres, sinó llits normals? Ara als passadissos la gent es veu en lliteres. La retallada en salut no afectarà l'atenció directa a la gent, les persones no hauran de portar la seva llitera. O noves fórmules per rebaixar el dèficit sanitari: inspiri i torni a fer una moneda. Haurem de recórrer a les empreses de venda automàtica perquè ens ajudin a disminuir el cost.

### 6. Els col·laboradors

Les organitzacions –també en sanitat– solen tenir un percentatge de treballadors així:

- 18% Motiveitors
- 60% Vegeteitors
- 22% Amargeitors
- 6% Saboteitors

Hi ha, aproximadament, un 18% de “motiveitors”, gent que, passi el que passi, està motivada. En tots els llocs hi ha gent que sempre està motivada. En segon lloc, hi ha els “vegeteitors”; són aproximadament un 60% de gent “els que compleixen” amb el seu treball. Preguntes pel Pepe i et diuen: “Compleix”. No preguntes gaire més perquè no et donin pistes. I hi ha un 22% de “amargeitors”, gent que quan va cada dia a la feina està amargada. I, a més, hi ha un 6% que són “saboteitors”, és a dir, no només estan amargats ells sinó que, a més, fan proselitisme de l'amargor: contínuament van buscant conflictes.

A més, hi ha dues regles. Una és que el límit mínim de “amargeitors” és del 10%, això no ho podem millorar. Aquí, el doctor Duran podria creure que té la solució i dir-me: “Això jo ho soluciono”. Identifico els “amargeitors” i els acomiada. Però no és així. Quan se'ls despatxa, una part dels “vegeteitors” passa a ocupar aquest espai.

La reflexió és que en qualsevol organització (i en aquesta, també) la principal riquesa són els “motiveitors”, aquells professionals compromesos que viuen la seva feina. Hauríem —i és molt difícil en totes les empreses, però en sanitat, més— de mirar-los. Són la nostra principal riquesa. Hauríem de treballar amb els “vegeteitors” per intentar convertir-los en “motiveitors”. I als “amargeitors” cal aïllar-los perquè causin el menor dany possible. El dubte, de vegades és si els posem a dalt o a baix.

Ens hauríem de fer una pregunta: en la nostra organització, tenim identificats aquells professionals que no ens agradaria perdre? No dic que hi hagi ningú imprescindible, però, els tenim identificats? Si la resposta és sí, la pregunta és: què estem fent per ells? Si a aquests professionals que no volem perdre els tractem com a la resta, estem corrent dos riscos, que coneixeu perfectament: un, que si és un “motiveitor” en pena, se n'anirà. I dos, que si és un “motiveitor” amb altres característiques, acabarà sent un “vegeteitor”. En les organitzacions és molt difícil i en aquestes més, reconèixer aquests professionals.

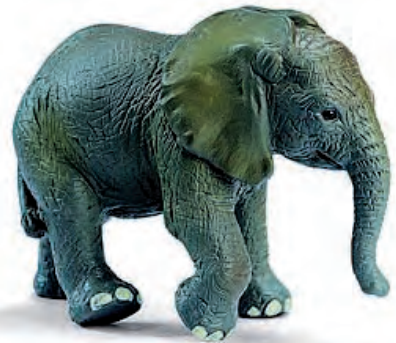
### 7. El perill de quedar-se quiet

Tenim un grup de ximpanzés. Jo sóc un gran amant dels grans primats i podem aprendre moltíssim d'ells perquè en el fons, som primats. Fem



un experiment. Imagineu-vos una sala on, al mig, hi ha un tronc d'algun hort i a sobre uns plàtans. Entren cinc ximpanzés a la sala, veuen els plàtans, intenten pujar pel tronc per agafar-los, però en aquest moment surten uns raigs d'aigua gelada a pressió que els remullen i els ximpanzés paren. Quan deixa de sortir l'aigua, tornen a intentar-ho. Torna a sortir l'aigua i s'aturen. Després de diversos intents, els ximpanzés decideixen oblidar-se dels plàtans. Continua l'experiment: treuen un ximpanzé dels que hi havia dins i el substitueixen per un de nou. Veuen les bananes i les intenta agafar, però els altres ximpanzés li etziben una pallissa: els plàtans no es toquen! Es treu un altre dels ximpanzés de dins i se substitueix novament per un altre. Passa de nou el mateix: quan intenta agafar el plàtan, els altres se li tiren a sobre, inclòs l'últim que havia arribat. Fins que arriba un moment en què els cinc ximpanzés que hi ha a la sala no han patit l'aigua gelada i no intenten agafar les bananes. Això és el que ens trobem en les organitzacions. Quan li preguntes a algú perquè fa una cosa d'una determinada manera, et respon: "Sempre s'ha fet així". I això es converteix en una regla. Això significa que, una organització, amb el temps va acumulant greix.

Fixeu-vos en un elefant enorme lligat amb una cadena a un tronc. No



sé si mai us haureu preguntat si l'elefant podria arrencar la cadena. Per descomptat que podria, però no ho fa perquè quan era petit, el van lligar a la mateixa cadena, va intentar trencarla i no va poder. No ha tornat a intentar-ho mai més. Hi ha organitzacions més preocupades pel que no poden fer que del que poden fer. I com que es preocupen del primer, no fan res. Si el meu objectiu fos arribar d'un salt d'on sóc a la porta, jo dic que no puc arribar-hi. Llavors tinc dues alternatives: la primera és quedar-me on sóc. La segona és fer un pas endavant. Aquest pas que dono, per a alguns pot semblar una pèrdua de temps: no he aconseguit el meu objectiu d'arribar a la porta. Però aquest pas endavant, com a mínim, em permet tres coses: la primera és estar en acció. La segona

és que estic més a prop de la porta encara que no sé si em servirà. I la tercera i més important: quan faig un pas endavant, miro a la meua esquerra i veig una altra porta.

Quan una organització està quieta, sempre va veient la mateixa porta igual de lluny. Sempre veu les mateixes oportunitats. Quan una organització camina, van apareixent noves oportunitats. I no ens preocupem de l'entorn, que és el que és, perquè no el podem canviar. Fem allò que estigui a les nostres mans. En comptes de buscar culpables, entrem en acció. També serveix per als professionals: cal acostumar-se a treballar sota pressió. Hi ha persones que estan compartint el mateix espai físic, però no de manera totalment democràtica. Cada vegada hi haurà menys personal. Cada vegada ens costarà més trobar finançament. Cada vegada més, els nostres ciutadans seran més exigents. Cada vegada tindrem més pressió dels mitjans de comunicació. I això és el que ens toca. Ho va dir Churchill: "si estàs travessant un infern, segueix caminant". Si ens parem, segur que ens cremem.

El 1974, quan el líder rus Nikita Khrusxov va ser destituït del seu càrrec, va escriure dues cartes que va lliurar al seu successor, Brejnev. Li va dir que quan estigués en una situació en la qual tingués dificultats per sortir, obrís la primera carta. I si li succeïa una altra vegada, que obrís la segona. Com es pot suposar, aviat van començar els problemes; Brejnev va recordar el consell i va obrir la primera carta. Deia: "Dóna'm la culpa de tot". Així ho va fer i la crisi es va anar calmant i aviat va passar. Poc després, quan començava una altra disputa i els problemes amenaçaven de nou, Brejnev va recordar l'eficàç que

havia estat el consell i va obrir la segona carta. Aquesta deia: "comença a escriure dues cartes". No culpem els altres i acceptem les nostres pròpies responsabilitats. No podem estar sempre buscant culpables.

### 8. La capacitat de negociar

Ara tenim una necessitat permanent de negociar. És una cosa molt senzilla: aconseguir que l'altre se surti amb la teva. I en les escoles de negoci, se sol posar com a exemple de negociació la guerra entre Egipte i Israel per la muntanya del Sinaí. Van entrar en guerra perquè Israel va envair el Sinaí. En aquell moment, el president dels Estats Units era Jimmy Carter i va intentar actuar com a mediador, tasca que va encarregar a un consultor molt conegut, William Jury. El primer que aquest va fer va ser anar a parlar amb el president egipci, Anwar el Sadat i li va preguntar per què estava en guerra. "Per sobirania. La muntanya del Sinaí és meua, sempre ho ha estat, des de l'època dels faraons", li va respondre aquest. El mediador va parlar després amb el president d'Israel i li va preguntar el mateix. "Per seguretat", li va contestar aquest. I va afegir: "No vull el Sinaí per a res, però des d'allà ens ataquen". En el moment que es va poder identificar la causa de la guerra, que eren dues coses totalment diferents, ja que no lluitaven pel mateix, era molt més fàcil arribar a un acord.

Quan negociem a tots els nivells (amb l'administració, amb els professionals, amb els sindicats ...) moltes vegades, el problema és que busquem coses diferents i oferim coses que l'altra part no vol per a res. Jo li puc donar un descompte a un client i ell no vol un descompte, sinó un termini de lliurament. I a sobre m'enfado i li dic que li estic donant un descompte.

Sempre que en qualsevol situació parlem de negociar (que ho fem permanentment) és imprescindible poder saber el que l'altre vol.

### 9. Les oportunitats

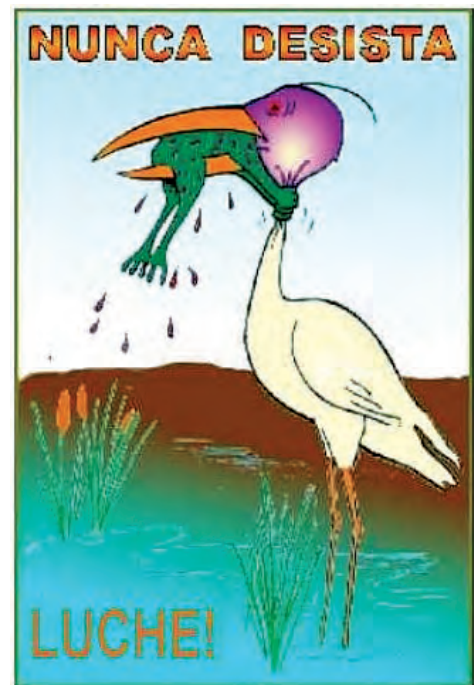
Enllaçant amb el que comentava abans l'altre ponent, aquest és un moment de grandíssimes oportunitats. Avui dia, una organització ha de seguir dues pautes per a la supervivència. Una és la selecció natural: ens hem d'adaptar al que va passant, i l'altra és la selecció sexual: hem de tenir una organització seductora. L'Hospital de Mollet ha d'aconseguir que els millors professionals vulguin venir a treballar aquí. Ha d'aconseguir que l'Ajuntament de Mollet continuï apostant per ell. Ha d'aconseguir que la indústria farmacèutica inverteixi, que els ciutadans vulguin venir a aquest Hospital... Hem d'estar permanentment seduïnt. Perquè tornant al símil del mariner, nosaltres no podem canviar la direcció del vent, però sí que podem ajustar la posició de les veles. El que està passant fora no ho podem canviar, hem de navegar, perquè l'actitud mental positiva és veure oportunitats on altres només veuen dificultats. No ens podem lamentar permanentment, perquè la crisi només existeix quan un decideix que hi ha crisi.

Imagineu-vos una persona que està picant pedra i li està donant forma arrodonida. Un cop li ha donat la forma, la pinta com si fossin pilotes de futbol. Un cop fet això, les carrega en el seu cotxe i comença a distribuir-les per la ciutat, pels parcs infantils, etc. Quan ja ha distribuït totes les pedres per la ciutat se'n va a dormir, esgotat. Com que és traumatòleg, al matí té la consulta plena. No es tracta de fer això, però ens hem de buscar la vida nosaltres mateixos.

Un caçador japonès i un americà han acabat la seva munició i el lleó campa per les seves pel campament. El japonès entra a la botiga i canvia les seves pesades botes de caça per unes lleugeres sabatilles esportives. L'americà l'increpa: "mai no podràs córrer més que un lleó". I el japonès respon: "no hi fa res córrer més que el lleó, l'important és que jo corri més que tu." Es tracta de no ser el més babau de la llista.

I ja, per acabar, una reflexió de Marc Aureli que també va utilitzar Sant Francesc d'Assís: "Senyor, ensenyu-me a acceptar allò que no pot ser canviat, a canviar allò que pot ser canviat i, sobretot, ensenyu-me a conèixer la diferència entre el que puc canviar i el que no."

De tant en tant és imprescindible canviar el rellotge per una brúixola. Anem corrent a tot arreu i moltes vegades no sabem on anem. Si ens equi-



voquem de direcció, com més ràpid anem, més ens allunyarem del nostre destí. I si una organització estava orientada cap a una direcció errònia, l'última cosa que necessita és ser més eficient. Com més eficients siguem, més anem cavant la nostra pròpia tomba. Cal lluitar, lluitar i lluitar. En

el dibuix veieu un pelicà que està intentant empassar-se un gripau. El gripau el té totalment agafat del coll i el pelicà s'està començant a posar morat. Com a mínim, no li posarà fàcil. El gripau podria ser l'Hospital de Mollet.

Moltes gràcies.