

ALBERTO FELICE DE TONI

COESISTENZA DI GERARCHIA E AUTORGANIZZAZIONE
PER NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ OSPEDALIERA

In questo contributo, Alberto De Toni prova a immaginare come possano essere traslate esperienze virtuose di autorganizzazione da ambiti non sanitari a quelli sanitari, riflettendo sui fattori ostacolanti e sulle opportunità favorevoli e avendo come obiettivo un incremento dei gradi di libertà dei professionisti, contemporaneamente come metodo e come esito, a favore di una qualità del lavoro di cui tutti possono beneficiare.

Introduzione

Ho accettato con piacere l'invito di Giorgio Bordin a contribuire alla redazione di questo libro sulla complessità inerente ai sistemi sanitari, scrivendo un contributo dedicato ai temi organizzativi e manageriali delle strutture ospedaliere.

Il compito che mi è stato attribuito è di rispondere al seguente quesito: nelle complessità delle dinamiche organizzative degli ospedali, esiste uno spazio per la libertà degli operatori in ambito sia clinico sia manageriale? Nelle interazioni avute con Bordin è emerso che gli operatori sanitari auspicano una libertà d'azione non fine a se stessa, ma per partecipare attivamente all'aumento dell'efficacia clinica e alla riduzione dei costi di gestione.

Questa esigenza ben si inquadra nei recenti approcci cosiddetti di *value-based healthcare* che hanno l'obiettivo di massimizzare il valore per il paziente attraverso il raggiungimento del miglior rapporto possibile tra risultato clinico ottimale e spesa sostenuta per ottenerlo.

Un obiettivo ulteriore è quello di andare verso la «personalizzazione delle cure», che richiede un superamento del vecchio

modello in cui il paziente recepisce «passivamente» l'intervento medico, in favore della ricerca di una vera e propria partnership fra pazienti e familiari da un lato, operatori e professionisti della salute dall'altro.

I disagi di operatori sanitari e pazienti di fronte alla complessità

Nel contributo intitolato «Complessità e sistemi sanitari» Giorgio Bordin denuncia un profondo senso di disagio dei professionisti operanti nei sistemi ospedalieri caratterizzati da elevata complessità: «Come da dentro un labirinto, è difficile vedere il quadro generale, che è più chiaro a chi ha una visione dall'alto come le direzioni. Però, più il punto di osservazione si eleva, più è distaccato e meno può intercettare le problematiche puntiformi, che solo il professionista incontra concretamente, ma al quale invece appaiono come problemi a sé stanti, ostacoli più che opportunità, slegati dal nesso con il tutto per assenza di una visione globale. L'alleanza fra professionisti e management sembrerebbe dunque indispensabile per armonizzare e rendere sinergici i due punti di osservazione, ma di fatto la relazione è dominata maggiormente da reciproca conflittualità, che fa perdere opportunità e risorse preziose».

Il disagio, però, è anche dei pazienti: «Se la complessità spaventa gli attori del processo – gli operatori sanitari in questo caso – tanto più è terribile da fronteggiare per chi è inserito nel sistema come malato o almeno bisognoso di cure».

La possibile deresponsabilizzazione del personale ospedaliero: uno scenario da scongiurare

La *Realpolitik* delle direzioni ospedaliere – basata su una concreta pragmaticità – conduce a scelte talvolta non comprese o non condivise dagli operatori sanitari, scelte che possono scoraggiare la loro responsabilizzazione.

Secondo Bordin, «un sano pragmatismo è necessario, purché si mantenga nel recinto della prassi e non vada a toccare troppo prepotentemente le dimensioni che motivano l'azione. Ma il corol-

lario pericoloso di un'impostazione pragmatica totalizzante è che sostituire il senso con l'azione relativizza il soggetto, svislisce il gesto dell'uomo e depotenzia la responsabilità. [...] In questo scenario non vanno mai dimenticati i rapporti con il potere: la deresponsabilizzazione potrebbe essere non solo l'involontario o imprevisto effetto collaterale di un'impostazione culturale eticamente onesta, ma anche un obiettivo perseguito allo scopo di controllare più facilmente la complessità del sistema assoggettandola a interessi distanti da quelli originari [...]. E questo, più che un rischio astratto, è proprio come è andata, almeno per quanto ci riguarda».

La piramide rovesciata: l'esperienza di Scandinavian Airlines

Jan Carlzon è nato nel 1941 in Svezia. Si è laureato nel 1967 con un MBA presso la Stockholm School of Economics. Ha iniziato la sua carriera nel 1969 presso la Vingresor – una consociata di SAS (Scandinavian Airlines System) che organizza e vende viaggi vacanze – diventandone CEO nel 1974. Nel 1978 divenne CEO di Linjeflyg, la compagnia aerea interna svedese affiliata a SAS. Nel 1980 entrò a far parte di SAS come Chief Operating Officer e un anno dopo, nel 1981, ne divenne CEO fino al 1993.

Quando Jan Carlzon assunse la guida di SAS la compagnia era in grandi difficoltà economiche e aveva una reputazione internazionale negativa a causa del fatto di essere sempre in ritardo. Nel 1981 la compagnia era al 14° posto su 17 in Europa per quanto riguardava la puntualità. Carlzon rivoluzionò l'impresa attraverso un'incessante attenzione alla qualità del servizio ai clienti. Avviò un programma di formazione continua incentrato sulla delega di responsabilità e sulla possibilità per il personale a contatto con i clienti di prendere decisioni per risolvere eventuali problemi sorti in quel momento. Nel giro di un anno SAS diventò la compagnia aerea più puntuale in Europa.

È lo stesso autore a descrivere i risultati: «Una ricerca dell'agosto 1983 della rivista *Fortune* ci definì la migliore compagnia aerea per businessman nel mondo. E la prestigiosa pubblicazione del settore aereo *Air Transport World* ci proclamò 'la compagnia aerea dell'anno' per il 1985»¹.

Sempre nel 1985 Jan Carlzon scrisse *La piramide rovesciata*, il libro in cui tratteggiò il suo operato in azienda. L'American Management Association, nel numero della sua rivista pubblicato in occasione del 75° anniversario nel 1998, definì questo testo uno degli sviluppi più importanti nella gestione aziendale del XX secolo.

Il decentramento decisionale alla front line

Il libro ha quarant'anni, eppure non li dimostra. È sempre valida, infatti, la filosofia di gestione attorno alla quale Jan Carlzon ha costruito il successo delle imprese in cui ha lavorato: decentramento decisionale alla front line che ha il potere di compiere le azioni necessarie al fine di assicurare il miglior servizio al cliente, senza aspettare il consenso dei superiori.

Il caso SAS, diventato famoso proprio per il decentramento decisionale alla front line, rappresenta una versione europea, risalente al 1985, dell'esperienza originatasi nel settore automobilistico nipponico con il nome di «autoattivazione» e descritta da Taiichi Ohno nel suo libro del 1978 *Toyota Production System*².

La grande trasformazione dei processi industriali a partire dagli anni Settanta del secolo scorso – che ha visto il passaggio dal modello fordista a quello noto con il termine di «produzione snella» – si è basata proprio sul principio di «autoattivazione» delle maestranze introdotto per primo da Taiichi Ohno in Toyota in quegli anni.

La maggiore complessità dei mercati, che implica una maggiore complessità dei prodotti, la quale implica a sua volta una maggiore complessità dell'organizzazione produttiva, può essere affrontata dentro la fabbrica non tanto secondo approcci ancora più centralizzati del fordismo resi possibili da computer integrati (secondo una visione pantecnologica di iperfordismo, con il computer che sostituisce la tecnostuttura), ma adottando un approccio decentrato che restituisce soggettività decisionale ai lavoratori «autoattivi», in quanto motivati da un lato da opportune deleghe decisionali e dall'altro da nuovi significati professionali, e resi autosufficienti da adeguati corsi di formazione. Questo comportava che se in Toyota un lavoratore riscontrava un'anomalia doveva fermare la linea, prevenendo la produzione di prodotti difettosi e permettendo

l'individuazione di tutti i problemi che si verificavano sulla linea produttiva.

Mutatis mutandi è quello che suggerisce Carlzon nel settore del trasporto aereo: «I problemi sono [...] risolti dall'inizio, non appena sorgono. Nessun addetto alla front line deve aspettare il permesso dal suo supervisore»³ (p. 97).

Ecco che se *Lo spirito Toyota* è diventato un classico nel management del settore industriale, *La piramide rovesciata* è diventato un classico nel management del settore dei servizi. E come dice Italo Calvino: «Un classico è un libro che non ha mai finito di dire quel che ha da dire».

La struttura piramidale va appiattita decentrando potere decisionale alla base

Come sostiene Carlzon: «La tradizionale struttura aziendale prevede una piramide stratificata con un vertice, numerosi livelli intermedi e una base a contatto con il mercato» (p. 43). Questa base è la front line dell'azienda che «per ironia, comunque, è generalmente priva del potere di far fronte ai singoli problemi che sorgono continuamente» (p. 44).

I livelli intermedi, il cosiddetto *middle management*, «non sono realmente dei manager, se per manager intendiamo qualcuno che prende le decisioni all'interno di una propria sfera di responsabilità. In realtà sono solo messaggeri che attuano decisioni prese più in alto, nella piramide aziendale» (p. 43).

In un'azienda guidata dal cliente la distribuzione dei ruoli è radicalmente diversa: «L'organizzazione è decentrata, con responsabilità affidate a coloro che, fino a poco tempo prima, erano al livello più basso della piramide e obbedivano agli ordini. La struttura aziendale tradizionale e gerarchica, in altre parole, sta cominciando a dar vita a una struttura più appiattita e orizzontale» (p. 45).