

# Manager per il SSN del futuro: la visione di Henry Mintzberg

Elio Borgonovi\*

*Il tredici febbraio CERGAS-SDA Bocconi ha organizzato un incontro con Henry Mintzberg e circa settanta direttori generali, sanitari e amministrativi di aziende sanitarie e ospedaliere, che fanno parte del network DASP (direzione delle aziende sanitarie pubbliche). È stata un'eccezionale occasione per un confronto con uno dei maggiori studiosi di management su due aspetti: il ripensamento dei contenuti della funzione manageriale per le organizzazioni del futuro e la metodologia tramite cui si stimola un orientamento all'innovazione in un gruppo di manager.*

*La conduzione dell'incontro è stata un'interessante esperienza di che cosa vuol dire passare dal teaching al learning, allo sviluppo di una reale cultura del cambiamento. Infatti, Henry Mintzberg si è limitato a una brevissima introduzione nella quale ha sintetizzato alcuni pilastri del suo pensiero per poi passare direttamente a un'interazione con l'aula. Le domande dei manager presenti hanno consentito di contestualizzare i problemi del management del SSN italiano. Secondo Mintzberg, partire dalla conoscenza dei contesti reali è una condizione necessaria per non ripetere l'errore della cultura manageriale, dominante nel secolo scorso, ovvero quello di costruire modelli da trasferire nei programmi formativi. Se non si conoscono a fondo i contesti in cui operano i manager, è impossibile aiutarli a migliorare. L'executive education di persone, che ogni giorno esercitano la funzione manageriale, non può basarsi su conoscenze consolidate che vengono condivise e trasferite. Per essere efficace, essa deve partire dalla "messa in comune" di esperienze che per definizione sono varie ed eterogenee, spetta poi al docente/facilitatore svolgere una triplice funzione: ricondurre le problematiche sollevate a schemi concettuali di ordine generale, proporre nelle risposte le varie alternative di comportamento possibili per affrontare i problemi ed evidenziare gli strumenti manageriali che possono essere utilizzati.*

*Un metodo che richiede ai docenti/facilitatori di uscire dalla propria comfort zone di chi conosce approfonditamente la letteratura più avanzata sui temi del management e che si pone l'obiettivo di adattare queste conoscenze alle diverse realtà ricorrendo a discussione di casi, lavori di gruppo, simulazioni e altre forme di interazione con l'aula. Detto in modo semplice, non è più possibile intervenire su abiti standard (i diversi modelli di management) per adattarli alle caratteristiche delle persone, ma si tratta di ritornare alla logica di fare il vestito su misura per i manager inseriti in specifici contesti. Una logica che può essere seguita da docenti/facilitatori che, avendo una conoscenza approfondita del funzionamento delle organizzazioni e degli strumenti di management, possono aiutare i manager nel difficile percorso del cambiamento. Nel rispondere alle domande, Mintzberg ha rappresentato quelle che dovrebbero essere le caratteristiche di un'efficace funzione del docente/facilitatore: la capacità di distillare le analogie e le differenze delle situazioni presentate, di cogliere le singole situazioni per stimolare una riflessione critica in tutti i partecipanti all'incontro e di esplicitare alcune parole chiave per un solido e convinto orientamento al cambiamento. Rispondendo a domande del tipo "come è possibile affrontare il cambiamento in un sistema caratterizzato da un basso livello di finanziamento, quale è quello italiano", oppure "come affrontare situazioni di blocco delle assunzioni di personale", o "come motivare persone quando non si hanno strumenti forti di incentivazione", "come gestire aziende sanitarie di grandi dimensioni in un territorio con popolazione dispersa", Mintzberg ha risposto sottolineando alcuni concetti chiave.*

\* Elio Borgonovi, Università Bocconi, Milano.

*In primo luogo, mettendo in evidenza che alcuni studi di management hanno costruito classificazioni, modelli, strumenti che sono utili come processo di “accumulazione nel tempo di una conoscenza collettiva”, ma che la realtà sfugge alle classificazioni. Quindi la risposta è sempre stata quella di riconoscere l'estrema eterogeneità del mondo reale, di individuare e di sviluppare la capacità del manager di mettere a fuoco gli elementi caratterizzanti di ogni azienda, pubblica nel caso del SSN o, più in generale, di ogni settore economico.*

*Per fare questo, il manager deve essere in grado di coniugare il pensiero analitico (collegato alla razionalità scientifica) con il pensiero critico e creativo, che, tra l'altro, consentirà alle persone di non diventare “sudditi” dei sistemi di intelligenza artificiale. Per governare e non essere governati da tecnologie sempre più potenti, occorre salvaguardare e alimentare il pensiero creativo, che significa “uscire dagli schemi” (out of the box thinking).*

*Di fronte a domande che in un certo senso esprimevano l'esigenza dei partecipanti di avere risposte rassicuranti, Mintzberg ha insistito molto su un binomio di concetti. Complessità che caratterizza un'evoluzione di fenomeni economici e sociali, influenzati dalla co-determinazione di tante variabili. La realtà economica e sociale del passato è stata analizzata e interpretata secondo la logica analogica, la cui struttura è costituita da relazioni di causa-effetto-retroazione-proiezione. La realtà odierna, e sempre più quella del futuro, deve essere affrontata secondo la logica della complessità, nella quale non sono definibili in termini deterministici o probabilistici le relazioni di causa-effetto, poiché variabili individuali, organizzative, economiche e sociali interagiscono in modo continuamente diverso. Un fattore determinante di questo passaggio è sicuramente costituito dalle tecnologie digitali, che diffondono informazioni in tempo reale superando le distanze e, quindi, influenzano i comportamenti di molti soggetti.*

*Secondo Mintzberg, il concetto di complessità è strettamente collegato a quello di incertezza, che è diversa dal rischio. I comportamenti economici e sociali del passato sono stati influenzati dalla possibilità di collegare a prevedibili/possibili/auspicabili situazioni future una probabilità (condizione di rischio). Il pensiero analitico-razionale ha messo a punto strumenti per decidere in condizioni di rischio, mentre il pensiero intuitivo-creativo è indispensabile per affrontare situazioni di incertezza. Nel suo intervento, Mintzberg ha ribadito più volte uno dei pilastri del suo pensiero: sulla base delle esperienze del passato la cultura manageriale dominante ritiene di poter aiutare i manager a governare l'incertezza, ma si illude perché occorre aiutare i manager a governare le organizzazioni nell'incertezza.*

*Ovviamente in un incontro di due ore molti temi dei pensieri di Mintzberg sono stati solo sfiorati. In questo scritto, si intende riprendere quello delle forme organizzative. Mettendo in campo la sua sterminata conoscenza della letteratura di management, Mintzberg identifica quattro principali forme organizzative. La prima definita “organizzazione personalistica”, che è modellata sulle caratteristiche dell'imprenditore o del manager-leader carismatico. È una forma che è ancora diffusa nei sistemi di tutela della salute, nei quali molti (sicuramente troppi) clinici o protezionisti di elevato profilo (e purtroppo alcuni che si ritengono tali senza esserlo) pensano che le strutture organizzative di cui hanno la responsabilità debbano adattarsi ed essere modellate sulle proprie caratteristiche. È il tipico rischio dei leader carismatici o dei cosiddetti key opinion leader, che pensano poco al fatto che le organizzazioni devono sopravvivere alle persone fisiche, quindi devono avere regole che consentono loro di essere efficaci anche quando loro non saranno più presenti. Ciò determina una situazione ben nota, con la quale devono confrontarsi molti manager delle aziende sanitarie o ospedaliere, quella che banalmente può essere definita “difficoltà di far convivere e coordinare professionisti autocentrati che cercano di imporre le proprie visioni e le proprie esigenze”. Persone che, a volte in buona fede, a volte meno, hanno l'obiettivo di porre le esigenze dei pazienti delle proprie unità organizzative al di sopra delle esigenze di tutti i pazienti di cui deve occuparsi un'azienda.*

*La seconda forma è quella definita come “macchina programmata”, che è frutto di una cultura di standardizzazione del secolo scorso. È una forma assolutamente dominante nel sistema pubblico italiano, costituito da una pletora di norme e vincoli, che si sono affastellati nel tempo, spesso tra loro contraddittori e che riducono l'autonomia dei manager e dei professionisti. È una forma che nasce dall'errata interpretazione della cultura scientifica. Infatti, le culture tecnico-specialistiche, giuridica e anche di management hanno perseguito l'illusione di poter individuare soluzioni “ottimali e oggettive”, dimenticando che i fenomeni nei quali sono coinvolte persone sono per loro intrinseca natura caratterizzati da aspetti soggettivi. Non si può pensare di governare sistemi organizzativi fatti da persone che agi-*

scono per dare risposte a persone con regole, procedure e controlli impersonali, neutrali e imparziali. Certamente occorre evitare che nelle organizzazioni prevalga il soggettivismo discrezionale non controllato, quindi occorrono regole di trasparenza che consentano una soggettività di giudizio guidata e controllata dai risultati che s'intendono realizzare. Non bisogna confondere la discrezionalità incontrollata con la soggettività responsabile per i risultati ottenuti. È una contraddizione logica che però è stata rafforzata da un "circolo vizioso" basato su logiche di potere gerarchico. Si è pensato che l'esercizio di un potere, economico nel caso delle imprese e politico nel caso delle istituzioni pubbliche, potesse tradursi in chiari e precisi obiettivi di ottimizzazione (del profitto e della salute nel caso del SSN) perseguibili con la standardizzazione di comportamenti. Di fronte a risultati insoddisfacenti, la reazione è stata quella di aumentare regole e procedure di standardizzazione e non quella di riflettere sulla modificazione della forma organizzativa. È questa una situazione che i manager delle aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche vivono quotidianamente e che riduce gli spazi di autonomia. Certamente i manager non possono modificare vincoli, regole, procedure definiti a livello superiore da Stato e regioni ma rientra nella loro responsabilità evitare di riprodurre questa logica all'interno delle proprie aziende. La responsabilità manageriale consiste nel "filtrare" l'incertezza e l'incongruenza del contesto per dare a collaboratrici/collaboratori indirizzi e forme organizzative molto più flessibili della "macchina standardizzata". La sfida dell'innovazione per i manager del SSN si gioca anche, se non soprattutto, sul terreno della continua messa in discussione della forma organizzativa della "macchina standardizzata". Oltre all'interiorizzazione del profondo significato etico e professionale, di questa sfida, i manager devono ricorrere a metodi e strumenti diversi da quelli che fanno parte del mainstream della cultura manageriale, consolidata nel secolo scorso, e devono avere il coraggio di uscire continuamente dalla propria comfort zone.

La terza forma organizzativa è quella che Mintzberg chiama "assemblea di professionisti". È una forma che ben si addice alle aziende di tutela della salute, poiché medici, infermieri e altri professionisti sono dotati dell'autonomia e della responsabilità personale per gli atti e le prestazioni di prevenzione, diagnosi, cura, riabilitazione e, in generale, di assistenza. È abbastanza diffusa, se non del tutto generalizzata, la consapevolezza che questa natura è intrinsecamente contraddittoria con il modello di management di tipo comando-controllo, fondato sul potere organizzativo gerarchico. Meno diffusa è la conoscenza dei metodi e degli strumenti per governare in modo efficace questi tipi di organizzazione. A riguardo, è interessante la riflessione che Mintzberg propone nei suoi ultimi scritti sulle modalità di rappresentazione tramite organigrammi e funzionigrammi. Un tratto caratteristico di un'assemblea di professionisti è l'elevato contenuto delle relazioni di fiducia tra i suoi componenti. Per questo, il direttore generale (e in generale la direzione strategica) dovrebbe essere rappresentato non al vertice ma al centro dell'organigramma. Rappresentare una funzione o un ruolo al vertice esprime una distanza dai problemi reali dell'organizzazione. Rappresentarla al centro significa esprimere un maggiore coinvolgimento nella comprensione dei problemi reali. Chi sta al vertice ha una conoscenza dei problemi reali, inevitabilmente condizionata e distorta dai tanti filtri organizzativi di chi esercita ruoli e funzioni dei vari livelli intermedi. Chi sta al centro ha minori filtri e, soprattutto, può interagire con un numero molto più ampio di collaboratrici/collaboratori che operano sulla frontiera della risposta ai problemi di salute. Analoghe considerazioni possono essere fatte per i direttori di dipartimento o di struttura complessa, di distretto con riferimento alla propria unità organizzativa. Tuttavia, non è sufficiente avere una rappresentazione più corretta, è necessario che il manager dedichi maggiore tempo ad ascoltare e a interagire con i professionisti. La cultura che serve nelle organizzazioni con la forma di assemblea dei professionisti è quella di un manager che esce più frequentemente dal proprio ufficio per andare a incontrare i manager intermedi e i professionisti nel contesto anche fisico in cui essi operano, invece di riceverli nel chiuso del proprio ufficio. È un manager che dedica meno tempo all'analisi delle carte e dei dati astratti, ma discute i dati con chi li ha generati e li deve utilizzare per migliorare i livelli di assistenza. È un manager che ha capito che cosa vuol dire un'organizzazione di professionisti e non di "esecutori seppur di alto livello" di protocolli, di linee guida, regolamenti, sistemi di valutazione delle performance e di budget.

La quarta forma organizzativa è quella del "progetto pionieristico". Essa dovrebbe diventare molto diffusa soprattutto nei sistemi di tutela della salute, nei quali le sfide dell'invecchiamento della popolazione, delle nuove conoscenze sulle malattie rare, delle tecnologie sempre più avanzate (si pensi agli organi artificiali, alla microrobotica, alle

*terapie geniche ecc.), della salute personalizzata, di precisione, preventiva e predittiva spingono sempre più avanti la frontiera di “ciò che è possibile fare per recuperare, mantenere e promuovere la salute”. La frontiera dell’innovazione richiede l’integrazione multidisciplinare e multiprofessionale. Questa integrazione può essere realizzata con la costituzione di team, che ricompongono ad assetto variabile conoscenze e professionalità specialistiche sviluppate a silos. La forma del progetto pionieristico ha caratterizzato il mondo dei trapianti, che poi ha consentito di definire protocolli e procedure di sicurezza per i pazienti, della ricerca nel campo delle malattie rare e delle disabilità, delle malattie con determinanti multifattoriali (per esempio, patologie oncologiche, cardiologiche ecc.). Su un fronte meno visibile e ritenuto di minore prestigio, la forma del progetto pionieristico è necessaria per affrontare le condizioni dell’assistenza socio-sanitaria.*

*Riprendendo il carattere di eterogeneità del mondo reale, Mintzberg sottolinea che le quattro forme organizzative possono essere presenti in differenti parti della stessa organizzazione, anche se in ognuna di esse si può individuare una forma dominante. I manager dei sistemi di tutela della salute devono acquisire e accettare la consapevolezza di avere la responsabilità di organizzazioni, nelle quali, forse più che in tutti gli altri settori, sono presenti le quattro forme organizzative. Elaborare una visione per la propria azienda significa non solo riflettere sui bisogni del futuro, ma anche decidere quale bilanciamento tra le diverse forme organizzative sia più coerente con la visione stessa. Non si tratta di privilegiare una forma, ma le parole chiave sono bilanciamento e coerenza rispetto alle condizioni esterne e alla visione di fondo.*