

Il SSN ha bisogno di manager "trasformativi"

Elio Borgonovi*

Le difficoltà dei sistemi di tutela della salute sono evidenti a tutte le latitudini e longitudini e in tutti i modelli (servizio sanitario, mutualistico dei diversi tipi, fondato su assicurazioni private integrato da programmi pubblici mirati come negli USA). Queste difficoltà sono rese evidenti ed esplicite nei sistemi nei quali esistono ancora libertà di critica, mentre sono messe sotto il tappeto nei sistemi autoritari. Comunque invito i lettori a riflettere sull'apparente paradosso cui fa spesso riferimento il professor Henry Mintzberg: le difficoltà sono il sintomo del successo dei sistemi in quanto l'allungamento della vita e l'efficacia nel prevenire e combattere molte patologie che in passato portavano alla morte, aumentano la divaricazione strutturale tra bisogni (reali, semplicemente percepiti o indotti) e risorse pubbliche e private disponibili. Ciò non toglie che, con riferimento al nostro Paese, sia giunto il momento di proporre un radicale rinnovamento delle regole di funzionamento del SSN (si può parlare di riforma 4.0 del SSN), una riflessione sull'aumentare di risorse sul finanziamento pubblico e sull'attrazione di risorse private, ma anche su manager di nuova generazione. Si può parlare di SSN 4.0 considerando la 833/78, i D.Lgs. nn. 502/92, 517/93, 229/99 come seconda riforma, il periodo del spending review e in seguito il D.M. n. 70/2015 come terza riforma finalizzata a razionalizzare, rimasta in gran parte inattuata. Con riguardo al finanziamento occorre essere realisti per valutare come affrontare le conseguenze dello spostamento di ricchezza e delle guerre commerciali e dei dazi, del rallentamento dell'economia mondiale. Occorre prendere atto di tre numeri di cui oggi si parla poco, ma che fino a 3-4 anni fa venivano frequentemente citati: l'Europa ha il 7% della popolazione mondiale, produce il 25% della ricchezza, rappresenta il 50% delle spese globali per il welfare. I manager che dovranno muoversi all'interno del futuro campo di gioco dovranno essere "trasformativi".

Che cosa significa essere manager trasformativo di nuova generazione? Innanzitutto deve essere proattivo nel recuperare i propri spazi di autonomia gestionale, evitando la tentazione di sentirsi prevalentemente "esecutore di alto livello" di indirizzi nazionali e regionali. Essere proattivo significa avere anche il coraggio di non accettare in modo acritico i vincoli o le imposizioni che derivano non solo dai politici che li scelgono e li possono cambiare, ma anche da una normativa ipertrofica, obsoleta, spesso contraddittoria, inutile, incomprensibile. Essere proattivi significa assorbire le incertezze e le contraddizioni dell'ambiente e restituire a collaboratrici e collaboratori di vario livello della propria azienda indirizzi chiari, comprensibili, non impossibili da realizzare. Essere proattivi significa capacità di anticipare gli eventi, elaborare in modo condiviso strategie, perché solo chi ha strategie può trasformare anche situazioni imprevedute in opportunità. I manager che hanno una strategia condivisa riescono a uscire, magari non completamente ma in modo significativo, dalla cultura di "continua emergenza" che caratterizza il sistema salute e da vincoli che colgono i manager delle aziende impreparati e disorientati. Essere proattivi significa anche dimostrare con l'esempio che è possibile una "salute di iniziativa" e non continuare nella cultura della "sanità di attesa".

Essere trasformativi significa portare nella propria azienda non solo conoscenze e capacità, competenze di chi può essere definito come "conoscitore della fisiologia e patologia delle organizzazioni complesse", ma anche i propri valori di fondo. Senza parlare degli yes manager che sono nominati per vicinanza o fedeltà di tipo politico o personale, occorre interpretare in modo diverso dal passato il ruolo di "tecnico". Infatti essere "tecnici e professionali" non signifi-

* Elio Borgonovi, Università Bocconi, Milano.

ca come spesso è stato teorizzato da un'abbondante letteratura del passato essere neutrali rispetto al modo di interpretare la finalità di tutela della salute. Certamente essere buoni manager significa essere scelti per la propria professionalità, anche se molte volte i media sono troppo interessati ad accostare i nominati ai partiti, ed essere in grado di mantenere una indipendenza di giudizio nel prendere scelte attente ai bisogni dei pazienti e alla funzionalità dell'azienda. Significa anche avere il coraggio di essere messi in disparte a seguito delle proprie scelte guidate dalla professionalità e dall'etica, quando queste non piacciono a chi li ha nominati. Essere manager "trasformativi" non può ridursi all'innovazione tecnologica o dei modelli organizzativi ma significa anche rompere (essere disruptive) con le culture consolidate e con l'autoassoluzione del quieto vivere di chi pensa "così fan tutti, così va il mondo". Essere trasformativi rispetto a comportamenti consolidati, o che comunque si considerano predominanti, significa mandare ai politici, ai media, alla società due messaggi. Il primo mi è stato ricordato da un collega spagnolo circa trent'anni fa durante un convegno: i cattivi politici seguono gli amici (di partito, di corrente, della propria città, compagni di scuola o di università, altre declinazioni sono possibili), politici mediocri tra gli amici scelgono i migliori, i buoni politici tra i migliori scelgono gli amici. I manager trasformativi non sono come quei burocrati (che da qualche tempo si definiscono manager pubblici) di carriera che pensano, o dicono in via riservata, ma a volte anche un po' supponente, "i politici passano, noi restiamo", ma coloro che sono fiduciosi nel fatto che qualche buon (o almeno mediocre) politico saprà riconoscere le persone che oltre alla professionalità sono portatori di valori o, come si dice in gergo, hanno la "schiena dritta". Il secondo messaggio che danno i manager trasformativi può essere sintetizzato in questi termini: chi sta fermo o comunque ripete o riproduce con modifiche marginali i modelli organizzativi e gestionali prima o poi si troverà nel posto sbagliato. Anzi, in un mondo in veloce cambiamento si troverà presto nel posto sbagliato, mentre chi si muove nella direzione del cambiamento troverà sempre qualche spazio di gratificazione. Essere manager trasformativo significa reinterpretare il pensiero di sant'Agostino che affermò: "Meglio zoppicare nella direzione giusta, piuttosto che correre nella direzione sbagliata". Oggi al manager trasformativo si richiede di camminare svelto (se non proprio di correre) avendo il discernimento per scegliere la direzione giusta che è quella dell'ascolto dei e attenzione ai pazienti, da un lato, e collaboratrici/collaboratori, dall'altro.

Essere trasformativi significa considerare l'azienda come sistema aperto al proprio ambiente socio-economico. Ciò vuol dire interpretare il bisogno di salute come diverse gradazioni che vanno dalle prestazioni di diagnosi e cura delle patologie acute in senso stretto alla concezione del bisogno socio-sanitario assistenziale. Vuol dire considerare i confini dell'azienda non semplicemente come interpretazione della normativa sulle competenze, ma come sistema con i confini sfumati, labili, porosi. Significa attivare tutti i canali interni e di soggetti esterni per comprendere i bisogni ed essere in grado di attivare la collaborazione di tutti i soggetti che operano nelle comunità di riferimento, enti locali, enti del terzo settore coinvolti direttamente o indirettamente nel garantire il benessere (per esempio la Legge di bilancio 2025 prevede l'istituzione del registro unico delle associazioni sanitarie nell'ambito di quelle inserite nel registro unico nazionale del terzo settore). Significa capacità di attivare reti istituzionali, aziendali, con imprese produttrici di farmaci e di dispositivi medici per le sperimentazioni cliniche, con aziende di altre Regioni o a livello internazionale per collaborazioni sul piano dell'assistenza (che saranno sempre più facilitate dalle tecnologie di teleassistenza), sul piano dell'interscambio di persone per la formazione, sul piano della ricerca.

Essere trasformativi significa anche superare la logica dell'organizzazione e del finanziamento "a silo". Pur in presenza di normative che spesso definiscono confini formali rigidi con riferimento alle competenze e alle responsabilità dei vari professionisti e a modelli di finanziamento per fattori produttivi (per esempio tetti per la spesa farmaceutica diretta e indiretta, per il personale) o per prestazioni (DRG, prontuario delle prestazioni specialistiche). Il manager trasformativo non si arrende e attiva modelli assistenziali per team interdisciplinari all'interno dei presidi ospedalieri, profili di cura integrata, processi diagnostico-terapeutici assistenziali, continuità assistenziale intesa come presa in carico e non come servizio separato come è ora. Significa utilizzare i finanziamenti ricevuti con destinazione finalizzata aggregandoli per attivare processi innovativi. La conoscenza di metodi e tecniche per applicare la logica di "fonti e impieghi" di risorse finanziarie può aiutare a trasformare fonti separate e frammentarie in impieghi integrati per processi assistenziali e per processi innovativi.

Essere trasformativi significa affrontare un fenomeno messo in evidenza alcuni anni fa da una ricerca internazionale su parecchie centinaia di manager di imprese private da cui emergeva che oltre il 50% di essi dichiarava di aver sofferto di gravi depressioni e di forte disagio psicologico qualificato come stress lavoro-correlato. Un'indagine confermata da ricerche sul consumo di farmaci e sulle analisi sugli scarichi di molte città da cui emerge un aumento dell'uso di psicofarmaci. Queste evidenze suggeriscono al manager trasformativo di rafforzare tutti i servizi di assistenza psicologica e sui disagi comportamentali per i pazienti, ma attivare anche interventi organizzativi per non aumentare il disagio di collaboratrici e collaboratori. Accentuata dal Covid, soprattutto non solo per i giovani, forme anche gravi di disagio psicologico costituiscono già ora una "pandemia dell'era moderna" destinata ad aumentare.

Essere trasformativi nell'epoca della rivoluzione tecnologica, della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale generativa significa porsi in una situazione intermedia tra quelli che possono essere definiti "tecno fans" o "tecno tiepidi" o addirittura "tecno resistenti". I primi sono coloro che hanno una fiducia quasi incondizionata sui benefici delle tecnologie, una specie di fede laica nel loro potenziale, o che pensano (o si illudono) che molti dei problemi e delle difficoltà attuali potranno essere risolti dalle tecnologie. I secondi rivendicano la prevalenza del fattore umano e delle relazioni. Sottolineare la centralità della componente umanistica è sicuramente coerente con la natura del bisogno salute, ma non di rado questo fattore viene evocato per sottolineare più i rischi delle tecnologie (che pure esistono) che non i vantaggi che esse possono portare liberando tempo per le relazioni tra professionisti e pazienti. In una recente ricerca condotta da Apaform e Federmanagement con interviste approfondite a 40 top manager e direttori del personale di aziende private e pubbliche, la posizione intermedia tra i due estremi è stata variamente definita come tecno sperimentatori, tecno promoter, tecno sensibili, tecno cauti, tecno consapevoli, tecno curiosi, tecno smart. Quasi tutti, però, sottolineano alcune condizioni essenziali per far prevalere i vantaggi rispetto ai rischi: individuazione di un gruppo di persone cui affidare la responsabilità di governare l'introduzione delle tecnologie, la gradualità (si individuano gli ambiti dell'azienda nei quali sperimentare nuove tecnologie per poi diffonderle se funzionano), ma soprattutto un deciso investimento nella formazione del personale a tutti i livelli e anche nei confronti dei pazienti/caregiver (per esempio quando essi devono utilizzare dispositivi per l'assistenza a distanza).

Essere trasformativi significa modificare il mix delle proprie competenze. Dalla ricerca Apaform-Federmanagement sopra ricordata emergono chiaramente tre indicazioni. Innanzitutto in un sistema professionale, qual è indubbiamente quello della tutela della salute, le competenze di tipo "trasversale" (sinteticamente soft management, apertura all'innovazione, capacità di mediazione) sono più importanti delle competenze specialistiche. In secondo luogo, la leadership e la credibilità sono di gran lunga più rilevanti rispetto alla gerarchia, al potere gerarchico e anche all'autorevolezza sul piano tecnico. In terzo luogo, la creatività e la generatività del pensiero che qualcuno definisce "out of the box" o intuitivo è più importante della razionalità e della tecnica che possono essere sempre più demandate alle tecnologie. Secondo la terminologia proposta da Henry Mintzberg la componente di arte (pensiero creativo) tenderà a prevalere sulla componente scienza (razionalità) e tecnica (esperienza accumulata).

Essere trasformativi significa affrontare il tema delle diversità e per dare risposte originali e innovative non ci si deve limitare, come accade nei casi più virtuosi, a introdurre il bilancio di genere, ma si tratta di agire in modo efficace su altre tre dimensioni della diversità. Innanzitutto migliorare la capacità delle proprie persone di interagire con pazienti sempre più multietnici e multiculturali. Non si tratta solo di far ricorso a figure di "mediatori culturali", peraltro difficili da inserire con varie forme contrattuali, ma è necessario realizzare programmi formativi su questo tema per tutto il personale. In secondo luogo, occorre saper governare le diversità che esistono tra unità organizzative e professionisti "di eccellenza" (a livello regionale, nazionale, a volte internazionale) e unità organizzative o professionisti che sono nella media, e in alcuni casi addirittura sotto la media di performance regionale. La sfida è quella di alzare la media delle performance in termini di risposte ai bisogni di salute senza abbassare o bloccare l'eccellenza. Al SSN non servono aziende che hanno performance di livello medio costituito da poche strutture/professionisti con performance molto elevate e un numero significativo di strutture/professionisti di livello molto inferiore alla media, ma aziende che hanno livelli medi con una più ridotta differenza in termini di performance e che si innalzano progressivamente perché la maggior parte di strutture/professionisti migliorano. In terzo luogo, i manager trasformativi devono confrontarsi

con la sfida di far convivere, meglio di generare valore dalle 4 generazioni che ormai sono presenti in tutte le organizzazioni pubbliche e private. Si tratta di generazioni che hanno un diverso rapporto con il lavoro, diversi atteggiamenti nel bilanciamento lavoro-vita, diverse motivazioni personali, professionali e di carriera, un diverso rapporto con le tecnologie. In passato, e nelle organizzazioni non trasformative, prevale ancora il principio secondo cui chi ha maggiore esperienza può fare da guida e trasferire competenze alle persone più giovani. Proiettarsi nel futuro in modo trasformativo significa capire le caratteristiche delle diverse generazioni e attivare processi tramite cui vi possa essere un reciproco processo di apprendimento. Per esempio i giovani possono aiutare i professionisti più anziani a migliorare le capacità di utilizzare le tecnologie digitali, chi ha più esperienza può aiutare i giovani a inserirsi più velocemente e in modo più efficace nei processi assistenziali.

Essere trasformativi significa rapportarsi con la "società dell'informazione". Il sistema di tutela della salute non sfugge alla regola secondo cui oggi la narrazione molte volte prevale sulla realtà. Anzi, è la vittima preferita di una narrazione nella quale le notizie su ciò che non funziona prevalgono di gran lunga sulla conoscenza di ciò che funziona bene. In questo contesto nel quale sembra facile dotarsi di esperti di comunicazione per confezionare informazioni positive o che colpiscono l'opinione pubblica, vale sempre più il detto popolare secondo cui "le bugie hanno le gambe corte". Il manager trasformativo applica alcuni principi fondamentali. Non basta fare bene, ma è necessario/utile comunicare bene ciò che si fa bene. In secondo luogo, mai reagire in modo irrazionale a informazioni negative sulla propria realtà diffuse a mezzo stampa o a mezzo di vari servizi televisivi. In terzo luogo, occorre "giocare di anticipo", come si dice in gergo, tramite una comunicazione continua che costruisce un'immagine e una reputazione di serietà dell'azienda sanitaria. In quarto luogo, occorre predisporre una "unità di crisi" sempre pronta ad affrontare possibili eventi negativi che, purtroppo, sono sempre possibili in un tema così delicato quale è quello della tutela della salute.

In sintesi, essere trasformativi significa capacità di uscire dagli schemi consolidati sapendo che occorre abbandonare l'immobilismo o il riformismo organizzativo lento, ma che, prima di cambiare ciò che non funziona, occorre sapere ciò che si vuole costruire. In altre parole tra l'ottimismo della volontà o dei moderni rivoluzionari tecnologici e il pessimismo della ragione, delle tante cose che non funzionano, il manager trasformativo è orientato dal principio della critica/autocritica costruttiva (conosce meglio di altri ciò che non funziona nella propria azienda) ed è consapevole del fatto che si può cambiare in positivo agendo sulla cultura organizzativa e sulla condivisione di obiettivi sfidanti, ma non impossibili.