

| Persone e Professioni

## Quanto costa lo “yes man”: se la stupidità aziendale entra nell’organizzazione aziendale

Il concetto non è nuovo nell’ambiente imprenditoriale, ma nell’healthcare la passività comporta rischi e costi nascosti che rischiano di gravare in maniera irreversibile sull’andamento dei processi. Dal numero 161 del magazine

di Alessio Chiodi

24 settembre 2018



Forse i lettori ricorderanno il film di Jim Carrey “Yes man” uscito nelle sale cinematografiche proprio dieci anni fa. Il protagonista Carl Allen (interpretato proprio da Carrey), dopo alterne vicende personali, decide di dare una svolta alla sua vita, accettando passivamente, qualunque proposta gli venga fatta. “Yes, yes, yes” è il motto che ripete nel film. Altro riferimento da tenere a mente è il celeberrimo Ugo

Fantozzi interpretato da Paolo Villaggio, vessato continuamente dai propri superiori con ordini ben oltre il limite dell’umiliazione. Ecco, questi due personaggi hanno una cosa in comune. Sono passivi nei confronti di ciò che accade loro intorno. Sia nella vita che sul lavoro. Lo “yes man” è il prototipo di un paradosso, di un’attitudine al lavoro aziendale che riguarda tutti i settori economici e che per chi si occupa di organizzazione si traduce in “stupidità aziendale”. Life science e l’healthcare non fanno eccezione.

### La definizione

Ma chi è lo “stupido” aziendale? “Non si tratta di palese carenza di capacità cognitiva. Ci si riferisce al fatto di non riflettere su determinati processi aziendali per non creare disturbi o conflittualità. Un dipendente si adatta a regole imposte o subite senza capirne il senso”, spiega Giuseppe Scaratti, responsabile Area leadership e culture organizzative di Cerismas e professore

di Psicologia organizzativa all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. "Questi aspetti riducono, nel lungo periodo, la motivazione, l'investimento personale e la possibilità di interpretare gli obiettivi dell'impresa in cui si lavora", continua Scaratti.

## **Il paradosso**

Sul tema è stato scritto un libro "Il paradosso della stupidità: il potere e i danni della stupidità funzionale in ufficio" realizzato da André Spicer, docente di comportamento organizzativo alla Cass Business school della City University di Londra, e Mats Alvesson, docente di management all'Università di Lund in Svezia. Nel volume i due analizzano il fenomeno e deducono che la stupidità funzionale è fortemente ben vista dalla dirigenza perché il dipendente esegue senza proferire parola e quindi il processo produttivo è molto più veloce. Ma un lavoratore di questo tipo, seppur attento e scrupoloso in ciò che fa, non porta benefici all'azienda se non all'interno di un ruolo ben definito. Non c'è nessun valore aggiunto, cosa che, secondo gli autori, è invece portato da chi riflette su ciò che gli viene ordinato, metabolizza l'imperativo dei superiori e si prende la briga di commentare, consigliare, criticare. In questo modo è vero che il processo aziendale rallenta, ma l'intuizione che può arrivare da un confronto comporterebbe un vantaggio.

Ne risente il flusso di lavoro, ma il lavoro stesso risulta fatto meglio perché ragionato. "Non reagire impulsivamente, senza opporre continue contestazioni, significa anche avere un senso della misura. Tuttavia un eccesso di stupidità funzionale diventa disfunzionale. Crea dissonanza, frammentazione, inerzia nei processi di lavoro", spiega ancora l'esperto, che poi si sofferma anche sulla figura dello yes man. "C'è una stupidità che è funzionale e va accolta. Lo yes man va bene nella misura in cui c'è bisogno di persone che non mettano in discussione tutti i giorni gli obiettivi. Tuttavia lo yes man diventa disfunzionale quando presenta distacco nei confronti della società per cui lavora. Faccio una cosa e poi non me ne occupo più. I processi chiedono testa, passione, multidisciplinarietà", precisa Scaratti.

## **I costi nascosti**

In ambito life science e healthcare la passività si paga cara. "Non ci sono solo i costi economici (e la relativa liberazione di risorse se oculatamente gestite), ma anche sociali e legati al paziente", sostiene Donatella Vasaturo, direttore socio sanitario dell'Asst Papa Giovanni XXIII di Bergamo. "Per riflettere ci vuole tempo, ma i risultati sono valutati in tempi brevi. Infatti sembra meglio riflettere nel minor tempo possibile che rendere evidente un'analisi ben costruita". Il tempo scarseggia, soprattutto in certi processi che richiedono celerità. "Nel breve termine si fa quello che si può, ma successivamente è necessario dare un'altra risposta. Si agisce sull'emergenza, ma poi serve programmazione. Sotto questo aspetto dobbiamo ancora fare molto".

## **Il danno assistenziale**

Parlando di costi nascosti ci sono due esempi da fare. Il primo clinico, il secondo organizzativo. Il primo riguarda la presa in carico di pazienti affetti da Alzheimer con alvo stitico. Il clinico prescrive una terapia e l'infermiere la somministra in modo corretto. Tuttavia il paziente non

trova beneficio poiché non è idratato adeguatamente. Il beneficio che sarebbe dovuto derivare dal farmaco, quindi, non viene percepito dal paziente e tutto ciò porta il clinico a prescrivere altre dosi di terapia. La procedura non cambia. Tutto è assicurato secondo la procedura, tuttavia il “passaggio in più” dell'idratazione a cui avrebbe dovuto pensare l'equipe non è sempre assicurata.

Quindi qual è il gap? La somministrazione è corretta, tuttavia l'equipe non si è soffermata ad analizzare la situazione e non ha “pensato” a fare più rispetto a ciò che era chiamato a fare. Occorrerà procedere con la pianificazione di un clistere evacuativo. Evidente il danno assistenziale. Il vantaggio di una decisione che è venuta a mancare avrebbe evitato costi aggiuntivi nella presa in carico e complicità cliniche. “C'è sempre chi dice che non è compito suo. Tuttavia la responsabilità è del sistema. I dati, in questo caso del paziente, ci sono, ma non sono adeguatamente letti. Ciò mette a rischio l'intero processo organizzativo”, continua Vasaturo.

## **Il danno organizzativo**

Il secondo esempio riguarda la gestione delle unità di cure palliative domiciliari. Prendiamo la provincia di Bergamo. Con la nuova normativa è emerso uno scenario in cui convivono numerosi enti erogatori che assicurano la reperibilità di un infermiere 356 giorni all'anno entro 30 minuti dalla segnalazione di emergenza. Vasaturo fa i calcoli e spiega che troppi enti erogatori su un territorio tutto sommato ridotto, incidono pesantemente sui bilanci. “Perché non si possono fare accordi di sussidiarietà orizzontale? Possiamo entrare in convenzione con un altro che assicura una prestazione simile. In questo modo risparmiamo le energie e le reinvestiamo”.

## **Il concetto di “focolare”**

Per semplificare volutamente il concetto, Vasaturo afferma che bisognerebbe amministrare tutto con il buon senso con cui si gestiscono le famiglie. Un ritorno al concetto greco di oikonomia (gestione della casa) in maniera oculata, senza sperperi e con il supporto reciproco dei membri. In azienda è la stessa cosa. Tutti devono collaborare, dai vertici ai dipendenti. Serve un brainstorming (nel senso inglese del termine) per portare a termine gli obiettivi. Questo ha un impatto economico positivo perché si evita di ricorrere a consulenti esterni.

La cosiddetta “stupidity task force” (di cui si è parlato durante un recente evento milanese “Antistupidity task force: come contrastare la stupidità organizzativa nelle aziende sanitarie” a cui hanno preso parte proprio Vasaturo e Scaratti) altro non è che una presa di posizione precisa contro problemi di questo tipo. Per task force non si deve intendere una squadra di esperti. O meglio, i consulenti sono fondamentali in questo processo. Ma è l'azienda stessa che deve mettere in piedi una serie di attenzioni affinché ci sia partecipazione da parte dei dipendenti. “Serve un impegno manageriale collettivo – sottolinea Scaratti – e bisogna accompagnare tutti i cambiamenti e i processi che riguardano i lavoratori”. Nessuna bacchetta magica ovviamente, solo impegno nel mantecare all'interno di una visione comune le anime che compongono la società.

## **La percezione delle aziende**

Nel 2017 un'indagine realizzata da Randstad e dall'Alta scuola di psicologia "Agostino Gemelli" dell'Università Cattolica, "Hr trends and salary report", ha fatto un po' di chiarezza sul tema nel mondo delle imprese. In generale il 9% delle direzioni delle risorse umane afferma che non soffermarsi in maniera critica sulle attività da svolgere velocizza i processi. Il 14% pensa che in un'azienda il conflitto creativo vada evitato perché foriero di disordine. Nello specifico il 43% dei dirigenti Hr pensa che la stupidità funzionale porti al fallimento degli obiettivi aziendali, mentre il 36% che porti al successo. Per il conflitto creativo, il 64% lo considera uno strumento utile, mentre per il 12% è negativo. Il 31% del campione (355 dirigenti intervistati) crede che il conflitto possa essere uno strumento di lavoro efficace contro la stupidità aziendale, mentre per il 45% è utile per raggiungere determinati traguardi. In questo contesto così frastagliato il chimico/farmaceutico è il secondo settore industriale coinvolto in questo studio (seppur con un risicato 7% del campione totale), dietro al manifatturiero/industria (48%).

## Il conflitto creativo

Anche qui è doverosa una precisazione. Per creatività va intesa la capacità di ragionare e apportare novità al processo in atto. Sempre secondo la survey di Randstad il conflitto creativo all'interno di un'azienda porta enormi benefici. Per il 78% degli intervistati permette di essere precursori e innovatori sul mercato, nonché di disporre di team professionali e competenti. Per il 71% permette di ridefinire gli standard di settore, prodotto e servizio. Infine, sempre per il 78% genera un clima di scambio e reciprocità all'interno dei team di lavoro.

**TAGS:** [Processi Aziendali](#) - [Stupidità Aziendale](#)

---