

OSSERVAZIONI SULLA SITUAZIONE DEL CONSORZIO SOCIO SANITARIO DI LUCCA
(5 Guido Contessa-dicembre 1979)

Credo sia importante anteporre ad ogni analisi della situazione, che gli strumenti da adoperare devono avere un carattere sistemico. Il tentativo di ricercare il "maggior colpevole" è politicamente ingenuo e scientificamente insostenibile. Così come non è corretto partire dall'ipotesi che il CSS di Lucca dispone del peggior apparato politico-amministrativo possibile, è altrettanto insostenibile che sessanta operatori siano dominati da accessi di follia o sindromi adolescenziali.

Quando i rapporti fra ruoli o sottosistemi organizzativi sono difficili, sono proprio i rapporti da mutare e non i soggetti che li agiscono.

Nella fattispecie mi sembra che i rapporti siano inquinati da numerosi fattori di disturbo. Il primo di questi è la scarsa chiarezza dei ruoli di ciascun sottosistema, sia ora che per il passato.

L'organo politico sembra aver giocato alternativamente un ruolo permissivo e direttivo, oscillando fra il lasciare agli operatori i massimi spazi discrezionali e l'intervenire con decisioni poco partecipate. Prova dell'atteggiamento permissivo si può trovare nell'abitudine da tempo consolidata, circa l'elasticità degli orari; mentre le recenti circolari testimoniano di un atteggiamento direttivo.

L'organo di staff (ufficio formazione) è rimasto per molto tempo nella ambiguità fra un ruolo equidistante di "terzo" fra le parti, ed un ruolo di supporto dell'organo politico. Da molti indizi è riscontrabile la connotazione di questo ufficio, non come una risorsa per tutto il sistema-CSS, ma come una risorsa del sottosistema gestionale. È naturale perciò la diffidenza degli operatori, che forse non sono stati rassicurati in alcun modo sulla possibilità di usare di questo ufficio come un sostegno. Se a questa ambiguità si aggiungono modalità di selezione per questo gruppo, segrete e discutibili; l'eterogeneità del gruppo; la non sempre congrua preparazione professionale specifica dei suoi componenti; non è difficile comprendere le ragioni della scarsa credibilità complessiva di cui gode presso gli operatori.

Gli operatori dal canto loro non sono mai usciti dall'ambivalenza fra la ricerca di un'effettiva autonomia e di una reale responsabilità, e la ricerca di un ruolo dipendente, né autonomo né responsabile. È probabile che questa ambivalenza sia stata rafforzata dalla confusione dei ruoli dell'organo politico e dell'ente di staff, ma anche dall'incertezza del quadro istituzionale (riforma sanitaria) e della scarsa preparazione professionale in ordine al lavoro sul territorio.

Alla confusione dei ruoli si aggiunge la inefficienza del sistema informativo interno. Sembra che gli unici canali informativi presenti siano quelli burocratici (circolari, relazioni, documenti ecc.), mentre la comunicazione verbale faccia a faccia sia largamente paralizzata. Questo rende la comunicazione fredda, impersonale e facilmente polisemica. I cambiamenti di atteggiamento o di ruolo sia dell'ente politico che dell'ente di staff non sono stati discussi, contrattati o presentati attraverso incontri aperti, ma sono stati decisi unilateralmente e comunicati attraverso canali formali. Ciò ha reso più facile l'insorgenza di equivoci e fantasmi, di fronte ai quali ciascun sottosistema si è irrigidito in posizioni difensive.

Le posizioni difensive dei sottosistemi sono state probabilmente alimentate da fantasie persecutive ed onnipotenti. Ciascuno ha identificato un altro sottosistema come nemico da battere ed ha fantasticato la morte del nemico come vita per sé.

Gli operatori hanno pensato che un atteggiamento difensivo e di chiusura (assenza dal seminario) avrebbe inferto un duro colpo allo staff ed alla gestione, ma hanno trascurato il fatto che questo avrebbe causato pesanti costi per loro. Così il potere politico è ora legittimato sia sul piano giuridico che politico nel prendere drastiche misure autoritarie.

L'ente politico ha identificato gli operatori come nemici fantasticando che un intervento direttivo o repressivo può significare un aumento della efficienza del sistema. Così gli operatori sono ora legittimati nel dimostrare al pubblico l'autoritarismo del potere.

L'ente di staff si è chiuso in posizione difensiva, sperando di salvare in ogni caso la funzione, ma senza considerare che proprio questo difensivismo determina una maggiore precarietà. Il potere politico può facilmente scaricare sullo staff le cause dell'atteggiamento degli operatori; e gli operatori possono facilmente, constatata l'imbattibilità dell'ente politico, dirigere l'aggressività sullo staff.

Ciò che sembra essere l'unica via d'uscita a questa situazione è la riapertura di canali di comunicazione chiari, franchi e rifondativi.

Gli operatori dovrebbero considerare che se l'organizzazione interna e gli eventuali cambiamenti non vengono contrattati, verranno deliberati dall'ente politico sulla base di puri principi di maggior efficienza.

Lo staff dovrebbe acquisire che la sua vera funzione si colloca in una precisa equidistanza fra le parti; in un'alta coesione e professionalità; ed in una continua iniziativa di comunicazione e contrattualità.

L'ente politico dovrebbe abbandonare l'ipotesi che i servizi sociali possano trovare una soluzione in modelli organizzativi gerarchici e fiscali, ma che d'altronde ogni altro modello deve essere preparato con accuratezza, senza aree oscure od ambigue, e contrattato con gli operatori.

Nell'ipotesi che la riapertura di un colloquio sia una strada che esprime forza e maturità dei sottosistemi, non debolezza o abdicazione, mi sembra che l'unica via percorribile per uscire dalla crisi sia una trattativa, con mediazioni e sforzi di chiarezza fra le parti.

All'infuori di questa via esistono solo soluzioni a breve termine, cioè non soluzioni. Il rifiuto di un seminario non costituisce un miglioramento organizzativo, così come una organizzazione gerarchica non garantisce affatto una maggiore efficienza dei servizi; allo stesso modo che la captazione o il rigetto dell'ente di staff non è altro che una dispersione di risorse.

AGLI OPERATORI DEL CONSORZIO SOCIO-SANITARIO DI LUCCA

sedi di: Distretto Centro Storico
Distretto di S. Anna
Distretto di S. Vito
Distretto di S. Concordio
Distretto di P.te a Moriano
Ufficio Ricerca Formazione e Sviluppo

agli operatori degli altri servizi invitati al
Seminario del 10-11-12 c.m.

AL PRESIDENTE DEL CONSORZIO SOCIO-SANITARIO DI LUCCA

Come consulenti del Consorzio socio-sanitario di Lucca ci siamo trovati di fronte all'impossibilità di avviare, con il primo seminario, le iniziative formative progettate, per l'assenza della maggior parte degli operatori.

I dati che abbiamo a disposizione sono, da un lato, la assenza fisica di molti degli operatori cui l'attività era destinata e, dall'altro, una comunicazione diretta al Presidente del C.S.S. in cui sono riportate le motivazioni della mancata partecipazione.

In questa situazione, ritenendo improduttiva la prosecuzione pura e semplice di questa fase e per salvaguardare la possibilità di uno sviluppo partecipato della situazione, invitiamo operatori e amministratori a trovarci Mercoledì 12 Dicembre alle ore 9 in Via Guinigi 14 per un incontro di chiarimento sui problemi organizzativi e formativi inerenti l'attività del Consorzio.

Lucca 11.12.79

Guido Contessa

Marco Depolo

Ugo Righi

Roberto Vaccani

Guido Contessa
Marco Depolo
Ugo Righi
Roberto Vaccani