

## **MANAGEMENT SANITARIO E DELLE AZIENDE SANITARIE, UNA PROFESSIONE COMPLESSA I FATTORI DI SUCCESSO**

### **Quali fattori permettono il successo per la realizzazione di progetti complessi, impegnativi e innovativi?**

Secondo il dottor **Stefano Cencetti**, con esperienza da Direttore Sanitario e Direttore Generale di alcuni policlinici italiani, è fondamentale procedere lungo quattro principali direttrici: seguire un percorso lineare e metodologicamente corretto di pianificazione ed organizzazione, esercitare la leadership e avere risorse umane specifiche, avere risorse d'informazione, ed infine trasmettere al team calma, disponibilità e perseveranza.

Il presupposto di un **percorso lineare metodologicamente corretto**, di pianificazione ed organizzazione è la fase preliminare; tale fase si concretizza in un Memorandum of Understanding (documento giuridico-confidenziale riservato che descrive un accordo bilaterale per esprimere una convergenza di interessi tra le parti) ed uno studio di opportunità (breve e schematica analisi tesa a trasformare l'iniziale idea progettuale in una chiara proposta da sviluppare), che serve a definire il perimetro del progetto; seguono lo studio di fattibilità e Project Management.

Saper **esercitare la leadership** ed **avere risorse umane** sono aspetti importanti per coinvolgere i diversi attori, sia progettuali che gestionali: in un progetto, infatti, non devono essere coinvolte solo le figure che implementano il progetto, ma anche quelle che sono destinate a gestire i prodotti che vengono realizzati.

Le risorse umane necessarie alla costruzione di un progetto, e sulle quali esercitare la leadership, sono il Committente del progetto, il Comitato Guida (supporto e sorveglianza sullo stato di avanzamento), il Responsabile del progetto (Project Leader a tempo pieno, che coordina il progetto in tutte le fasi garantendo il rispetto di tempi, qualità e costi, formalmente riconosciuto internamente ed esternamente dalle Istituzioni e dalle Imprese) ed il Team di Progetto e collaboratori a tempo pieno, professionisti sia specializzati che futuri gestori delle attività alle quali il progetto è finalizzato.

Avere **risorse per l'informazione**, ossia avere a disposizione sistemi di comunicazione, è necessario per acquisire tutte le informazioni appropriate per il progetto, ma anche per fornirle internamente ed esternamente. Un progetto complesso ed impegnativo presenta sempre caratteristiche innovative sia per la propria natura tecnico-scientifica che per il coinvolgimento di vari attori, che se non adeguatamente informati e motivati possono pregiudicare la buona riuscita del progetto.

Infine, la componente caratteriale del leader influenza inevitabilmente l'implementazione di un progetto. Fondamentali sono la **calma**, la **disponibilità** e la **perseveranza**; ma anche la negoziazione, la gestione del rischio (identificare un potenziale rischio e creare un piano per assegnarvi probabilità, costi ed un responsabile, implementando le misure corrette alla mitigazione), ed infine la conoscenza del settore a cui appartiene il progetto.

### ***Quali sono le skills che permettono di raggiungere risultati brillanti nelle relazioni istituzionali?***

**Paolo Cantaro**, al netto di una gratificante carriera come Direttore Generale di diverse aziende pubbliche e private, ha portato un'interessante testimonianza raccontando gli elementi fondamentali del suo percorso professionale.

La prima importante tappa è stata senza dubbio **l'attività clinica**, evolutasi tra le guardie in ospedale, l'attività di pronto soccorso e la sala operatoria (come otorino laringoiatra); questa esperienza ha permesso di generare uno stabile orientamento al servizio, disponibilità nei confronti dei colleghi e comprensione dell'importanza della metodologia clinica e del rispetto delle procedure.

Segue poi **l'esperienza gestionale**, che ha permesso la comprensione della dimensione di complessità dell'organizzazione e dei meccanismi del lato amministrativo, oltre ad aver creato un forte legame con le Istituzioni.

Fondamentale è stata anche la **scelta del campo di attività**, che il dottor Cantaro ha identificato nel rischio clinico e nell'errore, come approfondimento, ricerca, iniziativa ed attività per poter offrire un proprio contributo a nuove strategie, per esempio partecipando alla costruzione di standard per il pronto soccorso.

Tale percorso professionale è stato accompagnato da due linee d'azione: propensione all'azzardo (probabilmente accompagnata da un po' di fortuna, aggiunge Cantaro) e la continua voglia di confrontare la propria realtà con la dimensione nazionale, per essere al passo con l'innovazione manageriale e gestionale.

### ***Come si costruisce un buon rapporto tra sanità e politica, che sia pulito, ma preservando l'autonomia manageriale?***

Secondo il dottor **Cantaro**, il quale ha vissuto molto ostracismo ed emarginazione perché occupava una posizione di contrasto rispetto all'ideologia prevalente in Regione, la politica resta un elemento

condizionante sia per il pubblico che per il privato; basti pensare ad un accreditato che subisce le decisioni della politica sulle modalità accreditamento o sulle previsioni di budget ed extra-budget. Il rapporto tra chi non possiede un'agenda e chi invece necessita che tutta la propria attività sia perfettamente programmata e mirata alla realizzazione degli obiettivi, sembra inconciliabile.

Non sempre però ciò che propone il management non genera consenso per la politica, e viceversa: in questo senso si apre la possibilità a processi di collaborazione fattiva e condivisione di finalità. Rispetto alla sua esperienza, si può stabilire un buon rapporto tra le due "fazioni", tenendo conto che il manager non può non essere sé stesso e non può rinunciare a nessuna delle sue idee nel rapporto politico, eliminando così ogni tatticismo e considerando anche che l'interlocutore è sempre in grado di valutare la qualità del proprio manager e non può che apprezzarne le doti di trasparenza ed autenticità.

Un errore in cui il management incappa è il tentativo di cercare di accaparrarsi affiliazioni dell'ultimo momento, pensando così di sfruttare qualche scorciatoia: si è spesso portati a pensare che sia la politica ad intromettersi e complicare alcune questioni relative alla sanità nazionale, quando è stato provato l'esatto contrario spesse volte, conclude Cantaro.

Alla stessa domanda risponde anche il dottor **Cencetti**, il quale ha ottenuto il suo primo ruolo dirigenziale nel 1980, ha quindi vissuto la fase di aziendalizzazione. Ai tempi, a suo parere, era molto più corretto il rapporto politica-comitati di gestione, poiché le mediazioni erano locali e dirette con le persone, e non con le politiche nazionali.

Un'altra questione rilevante identificata è la qualità dell'attore politico: tecnici, medici, altri professionisti che assumono cariche politiche creano una distorsione. Non è possibile tirare fuori la politica dalla sanità, poiché quest'ultima ne subisce le direttive per sua natura. Al contempo, il politico deve svolgere esclusivamente il ruolo di politico, non di tecnico e non di medico.

Un'altra controversia sta nel fatto che non si è mai, nemmeno con l'aziendalizzazione, voluto dare la totalità del potere gestionale al Direttore Generale, il quale possiede lo strumento dell'Atto Aziendale in cui sono presenti le forme di compartecipazione dei vari stakeholders su vari livelli, non solo politici: questo è ciò che il Manager dovrebbe fare, ossia gestire internamente le linee programmatiche che vengono dall'alto. Ad oggi, dunque, manca la vera ed effettiva differenza tra il Governo e la gestione.

Cencetti conclude affermando che il potere politico c'è sempre e ovunque; importante è, però, che si tratti di un potere positivo e correttamente esercitato, che sia di rilievo alle competenze per svilupparle al massimo, in modo da farle diventare criteri veri e propri di selezione di meritocrazia per i Direttori, ed infine che si individuino ciò che è necessario.

## ***Come motivare i professionisti che gestiscono processi di “valore”?***

La domanda è rivolta a **Giuseppe Genduso**, il quale risponde forte della sua carriera da Manager e Direttore Sanitario in varie strutture sanitarie lombarde.

Facendo un passo indietro, e guardando all’etimologia della parola “professionista”, scopriamo che deriva dal latino *professus*, costituito da “pro” e “fateri”, ossia “dichiarare pubblicamente qualcosa”, proclamare. Da qualche tempo è sinonimo di lavoro, molto spesso riferito alla libera professione, ma in maniera fallace; allo stesso modo, è sbagliato riferirsi ai collaboratori come fossero dipendenti, insinuando inconsciamente una certa relazione che però non è correttamente definita: tutti coloro i quali lavorano in organizzazioni professionali non sono supervisionati, anche gli elettricisti svolgono il proprio lavoro in autonomia secondo le proprie decisioni. Da questo semplice esempio si deduce che non c’è alcun rapporto di dipendenza.

Il dottor Genduso spiega l’importanza di avere la certezza che i propri collaboratori abbiano l’effettiva soluzione ai problemi che possono verificarsi nell’implementazione di un progetto, diversamente dal Team Leader, perché vivono l’esperienza sul campo ed hanno le conoscenze necessarie. È necessario quindi fissare gli obiettivi, definirli e comunicarli in maniera corretta.

I professionisti si **motivano**, dunque, attraverso l’ascolto metodico, la creazione di spazi organizzativi, mostrando le relazioni e le interconnessioni tra le azioni dei singoli ed il loro effetto sul valore finale, e smontando e rimontando i processi.

L’ascolto dev’essere strutturato bottom-up e diffuso, domandando costantemente per comprendere al meglio come viene svolta l’attività.

La creazione di spazi organizzativi è estremamente importante per progetti innovativi validi che provengono dal basso, perché spesso l’esperienza diretta dei professionisti consente di scovare problematiche nascoste, ma molto gravi, alle quali bisogna indirizzarsi consentendo di condividere una specifica prospettiva (imparando ad osservare le interconnessioni per avere una visione panoramica e più estesa, non concentrandosi sul singolo dettaglio).

Rilevante è anche la conversione delle lamentele in opportunità, comprendendo la radice della causa e non cercando un colpevole; questo è il punto di partenza reale per la risoluzione del problema, senza espropriare il professionista dal suo stesso ruolo che causerebbe una perdita di fiducia e stima da parte del professionista stesso.

A questo punto, **per motivare e premiare** il personale bisogna saper comunicare i motivi per cui si fanno determinate cose, senza sottintenderli con il rischio di perdere di vista l’obiettivo finale.

È importante definire i ruoli e le responsabilità, partendo dal presupposto che non si vuole identificare più facilmente il colpevole, ma confidare nel performante svolgimento dell’attività.

A tal proposito, anzi, si devono valorizzare pubblicamente culture ed esperienze delle varie professionalità e attribuire loro il giusto peso, rendendolo palese agli occhi di tutti.

Infine, rafforzare il concetto di garanzia di ascolto del professionista e il suo pieno coinvolgimento nel processo, evitando meticolosamente il rischio dell'alienazione individuale e coinvolgendo tutti.

È possibile concludere tenendo bene a mente che bisogna incoraggiare e stimolare il desiderio insito di miglioramento ed evoluzione del professionista, che deve essere consapevole di cosa fare e come farlo, all'interno del giusto clima, correlando all'attività e allo sforzo un adeguato compenso economico.

### ***Come progettare un servizio sanitario?***

Secondo Genduso, è necessario un commitment politico-sanitario, seppur complesso, che sia chiaro sugli obiettivi per coinvolgere i professionisti.

Le **competenze** necessarie per realizzare un obiettivo sono molteplici.

Innanzitutto, è importante che vi sia una capacità di analisi della realtà e dei dati, che si tende molto spesso a tralasciare, erroneamente; è necessario studiare e analizzare il contesto.

Rilevante è anche la capacità di sintesi e project management, trasformando l'idea di base in un tracciato da seguire per sviluppare il progetto; delegare, in tal senso, permette di promuovere la crescita di tutti i livelli dell'organizzazione.

Da non tralasciare è la consapevolezza del ruolo di servizio, per cui le persone dedite ai servizi sanitari devono essere consci che la partita non si gioca sui turni o orari di lavoro, ma sulle cure erogate ai pazienti.

In tale contesto, è fondamentale inoltre evidenziare l'importanza della comunicazione, poiché anche la medicina è composta da relazioni e, se non si comprende quanto è importante lavorarci, si incappa in errori; un dato interessante è che lo sbaglio molto spesso si insidia nell'ultimo anello della catena, che in molti casi è la stessa figura da cui si parte per controlli ed ispezioni.

Infine, da non sottovalutare è lo sviluppo e l'incremento della motivazione di tutte le componenti professionali dell'organizzazione.

**Coordinare i professionisti** per i servizi integrati di alta qualità vuol dire creare spazi di analisi e progettazione dei servizi centrati sulla persona, con una chiara regia e responsabilità, spostare l'attenzione al processo complessivo di cura ed assistenza (piuttosto che sulla somma delle prestazioni) e garantire il monitoraggio ed il ritorno degli esiti dell'azione del singolo e dell'equipe, perché senza feedback non c'è miglioramento.

Il dottor Genduso conclude il suo intervento con la frase “Non prendere lucciole per lanterne”: non spendete soldi in propaganda di strumenti che non risolvono alcun problema e rappresentano solo un dispendio inutile di risorse. È necessario rivolgersi al vero fulcro dei problemi.

Il costo sociale è anche un elemento delicato da tenere in considerazione, non scaricando sui cittadini una buona parte di attività che invece dovrebbe essere gestita dall’organizzazione stessa. In ultimo, è importante avere chiari gli interessi degli stakeholders coinvolti ed i benefici che se ne vogliono trarre, quando si dà il via ad un progetto, ponendo attenzione alle procedure di recovery.

### ***Parlando di innovazione nelle organizzazioni, cosa insegna l’esperienza sia di gestore che di consulente?***

*Carlo Ramponi*, alla luce di una lunga carriera variegata ed internazionale, racconta come alla base di tutte le scoperte ci sia sicuramente l’intelletto umano, la sua capacità di astrazione, ma anche la capacità creativa di leggere, interpretare e reinterpretare in maniera innovativa ciò che sembra consolidato, non più modificabile. Si deduce che innovare significa *cambiare*, non per forza attraverso procedimenti complessi, ma anche aspetti semplici che contribuiscono al funzionamento interno di un’organizzazione.

Un semplice modo per provare ad immaginare le cose in maniera innovativa è quello mettersi nei panni altrui, come suggerisce la Stakeholders Analysis: pensare come pazienti, parenti, fornitori dei competitors e provare ad immaginare quali siano i loro interessi, i loro stati d’animo quando si trovano a dover affrontare un problema.

Si può partire facendo subito una distinzione tra **ruolo gestionale** (dirigente) e **ruolo consulenziale**: il primo è chiamato a decidere della condizione contingente – urgente o differibile sul futuro dell’azienda; il consulente, invece, ha diretta responsabilità sulla consistenza delle proprie elaborazioni adottate successivamente al lavoro di analisi, ma non della decisione ultima che il dirigente metterà in atto. Il consulente è remunerato per facilitare la decisione del dirigente, ma è poi quest’ultimo che è libero di adottare, in base a certi valori, una soluzione che non è detto sia la migliore proposta dal consulente.

Nell’esperienza di Ramponi, più come consulente che come gestore, l’aspetto differenziale più importante è il **diverso valore** conferito al **tempo** impiegato per realizzare i progetti. Misurando idealmente questo parametro, si comprende l’importanza che il management conferisce ai progetti di cambiamento, alla cultura manageriale, alla propensione ed al rischio verso scelte non convenzionali, che possono essere: conservative, di diverso grado e forma, innovative, di diversa rischiosità per intensità, dimensioni d’impatto o effetti finali.

Naturalmente l'ambiente manageriale condiziona fortemente lo sviluppo di innovazione: non è raro vi sia disaccordo tra top management ed altri livelli. Ancora più complicato è diffondere la cultura manageriale in un ambiente pervaso da eccessiva regolamentazione esterna, la cui soluzione potrebbe essere un gruppo di esperti in grado di interpretare le regole, in modo da proporre soluzioni parziali adottabili dalla leadership. Un rischio di suddetto processo nelle organizzazioni pubbliche è il problema della durata dei mandati, che interrompe la continuità manageriale e, quindi, la realizzazione di lunghi progetti: un esempio è quello dell'informatizzazione parziale o totale dell'azienda. Se in itinere il management cambia e il successore ha interessi o opinioni differenti, il progetto si inceppa, rallenta fino a bloccarsi, spreca risorse e tempo. Secondo Ramponi, un progetto rilevante, anche non portato a compimento, lascerà tracce di sé nell'organizzazione ed avrà la possibilità di risorgere in futuro, magari diversamente.

Le parole chiave, dunque, sono: insistere, proporre, insistere, provare, insistere, applicare, insistere, misurare, insistere, promuovere e comunicare.

### ***Come farsi seguire, come genere attrazione sugli obiettivi e come aumentare la credibilità?***

Secondo **Ramponi**, credibilità, affidabilità ed autocritica sono indispensabili per svolgere la funzione manageriale. Le domande da porsi sono: cosa siamo? Cosa siamo in grado di fare per migliorare? È necessario partire dal presupposto che non serve sapere tutto di ogni cosa; è per questo motivo che è rilevante sviluppare una capacità di **autocritica**, riconoscendo la presenza certa di lacune manageriali, che vengono a galla semplicemente svolgendo la propria attività e non attraverso processi complicati di psicologia o psicoanalisi.

A tal proposito, c'è l'esempio lampante di Marchionne che, pur non essendo laureato in ingegneria meccanica o in chimica o in metallurgia o ancora in fisica quantistica, era un manager di tutto rispetto, dedito al lavoro, onesto e trasparente sempre, dotato di profonda onestà intellettuale. Viene provato quindi che il manager non deve porsi come "tuttologo", ma come una fonte ispiratrice per i propri collaboratori, che ci instaura un rapporto di comunicazione improntato alla trasparenza e all'onestà di esporsi a favore del team che coordina. Non deve in alcun modo cedere alla tendenza ad assumere un atteggiamento di quasi abuso di una posizione correlata ad una conoscenza considerata erroneamente superiore agli altri per innalzarsi rispetto ad essi.

Questo meccanismo non ha nulla a che fare con il concetto di "autorevolezza", ma rimanda ad una errata interpretazione del decisionismo e dell'attendismo, per i quali i collaboratori sarebbero subordinati al manager e quest'ultimo rifuggirebbe le proprie responsabilità. Invece, il decisionismo allude alla capacità del decisore, appunto, di individuare il momento giusto per fare la scelta corretta, astenendosi nel caso in cui lo si debba fare in maniera frettolosa e poco calcolata,

rischiando di sbagliare (la Nasa disse “se c’è un problema di cui non conosci la causa, piuttosto che decidere a caso, non fare niente”). Questo non significa che bisogna rimandare e attendere di avere più informazioni di quante ne siano davvero necessarie e sufficienti a decidere in maniera intelligente: né essere frettolosi né rimandare, ma occorre ricorrere a **programmazione, revisione dell’elenco delle priorità**, analisi dei cambiamenti.

L’**analisi degli insuccessi** non mira a identificare un colpevole, ma una causa su cui lavorare e costruire una soluzione, così come, nel momento in cui altri ne fanno di più, non bisogna sentirsi minacciati o ignoranti, ma trarre spunti per approfondimenti personali. Occorre saper ascoltare e condividere le idee, incoraggiare il confronto nel gruppo per identificare possibilità e percorsi alternativi interessanti e più adatti.

Mai dimenticare la finalità del progetto, richiamando il motivo per cui si sta lavorando insieme e fare attenzioni a circoli viziosi che possono depistare dal raggiungimento dello scopo principale.

### ***Cosa si aspettano i professionisti dal management?***

Risponde **Rinaldo Zanini**, da professionista: se non c’è la capacità di creare un ambiente in cui viene favorita la relazione tra management e professionisti, alcuni strumenti non saranno in grado di funzionare. Quest’affermazione è supportata dalla formulazione di un’espressione aritmetica:

$$\Delta_{\text{comportamenti}} = f(D. + I.) \neq \sum A4 + \sum 3M$$

La differenza dei comportamenti, quindi il reale cambiamento al netto del paziente, è una funzione integrale diretta della capacità di diffusione e implementazione, ed è sicuramente diversa dalla sommatoria di A4 (foglio formato A4) + la sommatoria di 3M (sigla del Minnesota Company con cui viene attaccato alla parete di un reparto un foglio con un nuovo protocollo o modello amministrativo).

Non funziona pensare di renderlo palese e creare l’alibi del “te l’ho detto”, ma bisogna misurare i risultati, vale a dire: non è credibile pensare di redigere un procedimento per iscritto senza comunicarlo e, soprattutto, senza dividerlo e analizzarne output e outcome.

Importante, per creare il giusto ambiente, è gestire con trasparenza il bilanciamento tra curare un paziente e curare i pazienti. Il primo caso fa riferimento ad una dimensione professional, il secondo è una dimensione organizzativa e quindi attinente ad un’altra professionalità. Questo equilibrio è fondamentale perché in questo modo è possibile allargare il cerchio di stakeholders coinvolti e, ancora di più, passare da una dimensione di gestione della sanità esclusivamente clinica ad una organizzativa, politica, economica.

Gli elementi che favoriscono ancora di più la creazione di questo tipo di condizione sono la **stabilità della programmazione** (che deve essere gestita in maniera trasparente), **adeguati volumi delle risorse**, cioè imparare a misurarle in modo che siano coerenti con i risultati che s'intende raggiungere e non si verifichino sprechi (la misura dev'essere oggettiva e condivisa, in modo che sia comprensibile da tutte le diverse culture professionali coinvolte, creando un giusto rapporto risorse – risultati), ed infine **il tempo**, che è diverso dal tempo, nel senso che il tempo vicino al paziente lo si misura in minuti; il tempo necessario alla programmazione si misura in anni; bisogna attuare un'azione di compenetrazione tra i due perché il professionista necessita di tempi brevi, mentre la programmazione di tempi più lunghi (e quella generale di tempi lunghissimi).

### ***Come superare la burocrazia?***

Tanto più ci si trova ad un alto livello di programmazione, tanto il coinvolgimento diventa indispensabile, dice **Zanini**.

Preme sottolineare il tema della **valorizzazione**, che non è da dare per scontata ma dev'essere guadagnata; bisogna meritare di essere valorizzati, ossia è necessario cominciare ad avere un pensiero che negozia ex-post il progetto con le gerarchie politiche, perché solo in questo modo non ci si blocca e si consente il vero progresso. Se così non si procede, si rischia di non far altro che assecondare i desideri della politica. Purtroppo, è un mindset estremamente diffuso, che lascia intendere quanto poco coinvolgimento possa esserci concretamente in un determinato progetto da portare avanti, ma mero desiderio di assecondare la politica.

Per **superare la burocrazia**, perciò, ci si serve di due strumenti: la condivisione degli obiettivi e l'eliminazione della prassi, del "si è sempre fatto così".

Un buon punto di partenza per superare la burocrazia è utilizzare lo strumento della condivisione degli obiettivi tra uffici, unità operative e dipartimenti in termini di tutto (approvvigionamento, concorsi, ecc) per diffondere la corresponsabilità della cura e risparmiare anche il tempo necessario per lo svolgimento del processo. La capacità di coinvolgere l'obiettivo è la chiave del coinvolgimento personale, garantendo lo sviluppo della corresponsabilità ed il risparmio anche sui tempi (che, come sappiamo, sono spesso eccessivamente lunghi).

Un'altra cosa importante, ormai radicata all'interno del sistema organizzativo burocratico, è eliminare la formula "abbiamo sempre fatto così" che penalizza tantissimo un determinato sistema, ne inibisce la crescita, ed è un problema riscontrato spesso nell'ambiente amministrativo e burocratico; è pur vero che la burocrazia è quella che assicura costanza di trattamento e di accesso la cura e quindi, in conclusione, si può dedurre come la soluzione migliore da impiegare sia quella che propone un buon livellamento.

## **Conclusioni**

Per il **Professor Zangrandi** cinque sono gli aspetti interessanti emersi dal discorso: il tema della progettazione ampiamente trattato da tutti gli ospiti, l'accumulo di know-how derivante dall'esperienze dei manager, il tema della comunicazione affrontato in modo utile attraverso il porre domande e l'atteggiamento volto a capire come sono fatte le cose, l'argomento del rischio legato inevitabilmente al cambiamento come caratteristica intrinseca, ed infine l'impegno come elemento fondamentale per la crescita delle competenze manageriali.

*"Dall'errore dobbiamo imparare"*, ciascuno deve avere questa consapevolezza se intende realmente svolgere attività di management, e non solo. Così il Professor Zangrandi si avvia alla conclusione, parlando dell'ideologia che ha portato Enzo Ferrari ad avere "l'armadio degli errori", così com'è definito da Giorgio Paulucci ne *"L'Imperfezione"*, cioè un insieme di criticità ed eventi nefasti e negativi che hanno caratterizzato un percorso o una situazione (nel caso di Ferrari, era di certo una gara automobilistica) come strumento necessario per imparare.

Lo sbaglio più grande, infatti, è non trarre insegnamenti dagli errori commessi all'interno delle organizzazioni, tanto nell'insieme quanto nel singolo.