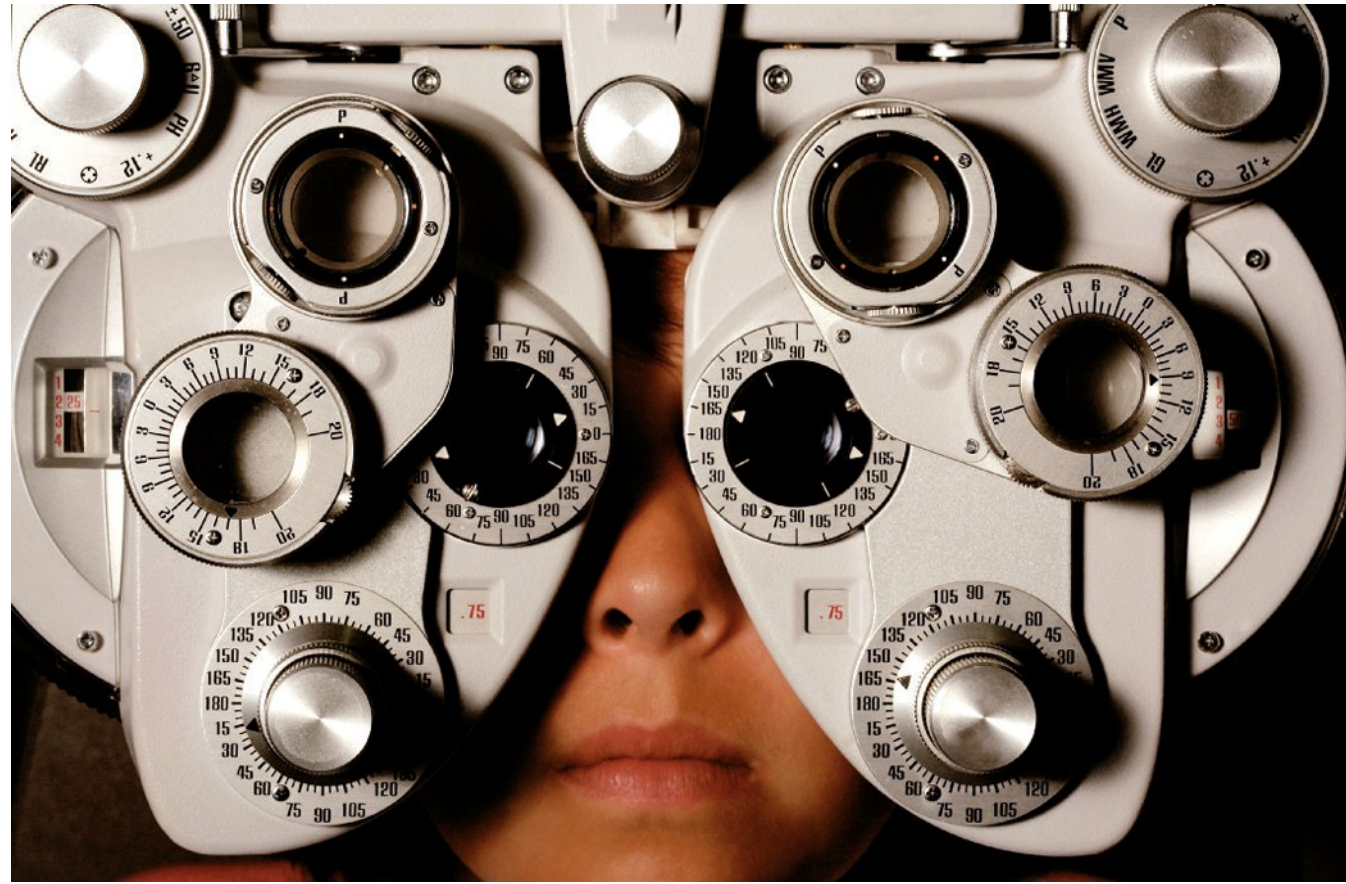


La ricerca

In tempi di crisi, con continui tagli della spesa, si rispolverano le idee di Frederick Taylor sulla gestione scientifica dei processi produttivi. Ma se a livello industriale i successi non mancano, l'applicazione al mondo della sanità lascia molti dubbi



Medicina, tutti i limiti del TAYLORISMO

GIUSEPPE O. LONGO

In tempi di revisione della spesa (o *spending review*), come amano dire i nostri amministratori afflitti da provincialismo anglofilo) bisogna risparmiare su tutto, in particolare in ambito sanitario: ed ecco che tornano buone le idee di Frederick Taylor (1856 - 1915), il padre della gestione scientifica dei processi produttivi. L'ingegnere meccanico di Filadelfia era convinto che per ciascun elemento di ogni lavoro esistesse un modo di svolgerlo migliore di tutti gli altri in termini di tempo e di efficienza; perciò si diede a formulare i criteri per individuare questo modo, stabilendo protocolli di esecuzione che assicurassero il massimo profitto. Era poi compito del responsabile di reparto far sì che tutti gli operai si attenessero strettamente ai protocolli. Nel 1911 Taylor pubblicò *The Principles of Scientific Management*, un libro che fu determinante per la creazione e lo sviluppo dell'ingegneria industriale. Secondo il nostro, «in passato l'uomo veniva per primo, in futuro per primo viene il sistema». Per fare un esempio, la giapponese Toyota ha applicato il taylorismo alla fabbricazione delle automobili, ottenendo di fatto un miglioramento della qualità, l'eliminazione degli scarti e una diminuzione dei costi. Ed ecco che, fors'anche perché Taylor era un esempio vivente di *mens sana* in corpore sano (fu golfista e tennista a livello nazionale), i medici hanno applicato i suoi principi alla sanità: la cura del paziente deve seguire standard analoghi a quelli delle fabbriche di auto. Così la durata delle visite è stata misurata con il cronometro per stabilire il tempo ottimale. Per individuare «il modo migliore» di condurre questi incontri è stata poi introdotta una cartella clinica elettronica, in sé molto utile per fornire rapidamente le informazioni sanitarie sul

Secondo lo studioso, c'è «un modo migliore» per svolgere un lavoro in termini di tempo e di efficienza. Un filone medico ha fissato procedure standard per la cura del paziente, con orari scrupolosi e domande rigide. Così il sistema viene prima dell'uomo

paziente, che tuttavia è diventata il punto di partenza per strutturare le visite: le domande da porre al paziente sono previste rigidamente, quindi è quasi impossibile procedere a colloqui liberi, così importanti, come insegna la «medicina narrativa», per ottenere notizie sullo stato psicologico del paziente e sul suo punto di vista quanto alla patologia e per stabilire una buona relazione tra medico e ammalato. I dottori sono ossessionati dal ticchettio dell'orologio e l'effetto sui pazienti è molto negativo. In un articolo comparso in questi giorni sul *New England Journal of Medicine*, Pamela Hartzband e Jerome Groopman raccontano di una signora che si era appuntata alcune domande da porre al medico durante una visita di controllo, ma fu subito bloccata: si potevano considerare solo i punti dell'elenco standard, quindi non c'era tempo per i quesiti personali. Se la signora voleva, poteva prenotare una visita apposita. Certo, alcuni settori della medicina hanno tratto giovamento dai principi di Taylor: per esempio c'è stata una riduzione delle patologie iatrogene o un accorciamento dei tempi d'intervento nei casi di ictus o di infarto. Ma non si può generalizzare il taylorismo a tutto il vasto campo della medicina, per esempio non lo si può applicare a quel fondamentale aspetto che è l'anamnesi, oppure alla sintesi dei dati clinici e di laboratorio che conduce alla diagnosi, oppure alla valutazione del rapporto rischi-benefici di una certa terapia per un paziente particolare. I protocolli possono avere un notevole valore di orientamento, ma quando sono troppo rigidi diventano ostacoli alla diagnosi e alla terapia. Il protocollo formalizzato impedisce al medico di considerare il punto di vista, le preferenze, gli affanni e le aspirazioni del paziente, il quale è un'unità globale e complessa, che arriva davanti al dottore con una sua storia personale e familiare, con un suo carico di preoccupazioni, di speranze e di angosce, che sono diverse da quelle di ogni altro paziente. E già chiamarlo «paziente» è riduttivo, quasi umiliante: si tratta di una «persona», unica e speciale, e la sua interazione con l'altra persona che è il medico è, o meglio può essere, un momento di scambio ricco e gratificante per entrambi. Una delle promesse del taylorismo applicato alla sanità, cioè un risparmio di tempo che si sarebbe tradotto in un incremento dei momenti che i medici possono dedicare a sé stessi, è stata, a quanto pare, disattesa: i dottori, sotto-

posti alla pressione del taylorismo e della gestione parcellizzata della pratica medica, appaiono sempre più insoddisfatti e tendono ad allontanarsi dalle corsie e dagli ambulatori: alcuni emigrano nelle aree di ricevimento, altri scelgono la pensione anticipata, altri assumono incarichi di consulenza o gestionali, lasciando ai colleghi il loro carico clinico. La cosa forse più interessante è che i corifei della medicina taylorista, coloro i quali mediante conferenze e articoli ne propagandano l'utilità, anzi la necessità, per sé e per i propri familiari vogliono una medicina tutt'altro che diversa. Una medicina come quella che ciascuno di noi desidera, impersonata da un medico disposto ad allargare il suo tempo senza fretta e a prestare un'attenzione umana e comprensiva. E desiderano una cura (nel senso più ampio del termine) personale, non un protocollo rigido, generico e uguale per tutti. Eppure, negli Stati Uniti, gli studenti di medicina si vedono impartire i principi del taylorismo medico fin dal primo anno, salvo poi scoprire durante la specializzazione che non è vero che esiste un modo migliore di tutti gli altri di procedere alla diagnosi e alla terapia e che quel modo è lo stesso per tutti i casi. I giovani medici scoprono che la cura dev'essere personalizzata e adattata a ciascun caso, perché le condizioni sociali, familiari e individuali sono quanto mai varie, così come sono specifiche di ogni persona la biologia e la fisiologia. Come si può racchiudere tutta questa diversità in un protocollo rigido e uguale per tutti? Il taylorismo medico presenta molti vantaggi, ma non si può applicarlo indistintamente. Ciò che va bene per le automobili non va bene per le persone. Nel caso della medicina, Taylor aveva torto: anche in futuro l'uomo, non il sistema, deve venire per primo.

Il «New England Journal of Medicine» racconta di una donna che si era appuntata delle domande da porre al medico durante una visita, ma fu subito bloccata: non erano previste. In questo modo, i protocolli diventano un ostacolo alla salute

Dibattito

«Caro Corbellini, la scienza non può spiegare tutto»

ROBERTO TIMOSSÌ

Una decina di anni orsono venne effettuata nei Paesi industrialmente avanzati dell'Occidente, Italia inclusa, un'indagine sull'idea che avevano del sapere scientifico gli studenti delle scuole elementari, medie e medie superiori ed emerse che la quasi totalità del campione considerato aderiva all'interpretazione *copy theory* della scienza, ossia alla convinzione che la conoscenza scientifica fosse la copia fedele e assoluta della realtà, mentre gli scienziati impegnati nelle scienze naturali erano reputati sostanzialmente infallibili. Il risultato della ricerca preoccupò per primi gli stessi uomini di scienza, dal momento che a loro sono ben noti i vincoli connotati con lo statuto epistemologico della scienza che, essendo una disciplina critica e autocritica, per principio «opera entro limiti ben definiti, non può fornire certezze assolute» e neppure pretende di esaurire tutto il campo della ricerca umana, dal momento che «non risponde quasi mai a domande sul perché le cose seguono un certo corso, ma si limita a descrivere come certe cose avvengano» (Edoardo Boncinelli, *I sette ingegneri della scienza*, Indiana Editore). Dopo espressioni tutto sommato equilibrate come queste, benché dichiaratamente provenienti da un «uomo di scienza portatore di un pensiero forte sulla scienza e senza compromessi», desta un certo sconcerto leggere l'invettiva dello storico della medicina e docente di bioetica Gilberto Corbellini, nella quale si afferma: «Tutto quanto esiste ed è conoscibile è accessibile alla scienza e ai suoi metodi. Penso in sostanza che non esista in linea di principio niente di quel che accade che non possa essere compreso usando procedure empiriche controllate» (su «Il Sole 24 Ore» di domenica). Anche se provengono da uno scienziato dichiarato, fa una certa impressione imbattersi oggi in frasi che ricordano una concezione della scienza e della conoscenza in senso lato che si pensava ormai consegnata agli storici del pensiero positivista e neoempirista; concezione che è per altro difficile

Lo scienziato ha rilanciato tesi sulla «verità assoluta dell'empirismo» che si pensava fossero ormai consegnate alla storia del pensiero. È assurdo concepire il sapere umano limitato alle scienze naturali, negando il valore di quelle umane o storico-sociali

riscontrare pure negli odierni riduzionisti più incalliti. Corbellini scaglia l'anatema su qualsiasi linea di pensiero che non sia subordinata alla verità unica delle scienze empiriche, poiché questa è la sola posizione filosofica ragionevole e «tutto il resto equivale a fischiare nel buio per farsi coraggio», come fanno la religione, la letteratura e l'arte. L'atto di accusa tuttavia non si ferma qui, ma prosegue prendendosi un po' con tutti: con la classe politica, con gli intellettuali «che fanno tendenza», con gli stessi scienziati che non la pensano rigorosamente come lui e in generale con tutti coloro che «trascinano il Paese in controversie politiche, filosofiche o ideologiche». È sinceramente imbarazzante a questo punto dover far notare a Corbellini che è di per sé evidente che la scienza non può rispondere a tutti gli interrogativi sulla realtà, perché altrimenti lui per primo non si troverebbe a dover confliggere con l'intero ventaglio delle menti umane, ad iniziare proprio dai numerosi uomini di scienza che non la pensano come lui. È inoltre chiaramente assurdo concepire il sapere umano come limitato solamente alle scienze naturali, o ancor peggio soltanto a quelle rigidamente sperimentali o fisiche, negando così qualsiasi valore conoscitivo alle scienze umane o storico-sociali. D'altronde le contraddizioni del suo discorso non si fermano qui, perché il complesso delle sue stesse riflessioni costituisce in modo palese non delle affermazioni fondate su comprovati dati empirico-scientifici, bensì delle opinioni personali che altro non fanno che contribuire a rilanciare le diatribe politiche e ideologiche da lui tanto deprecate. Mentre viene da riflettere sul fatto che il portatore di simili valori scientifici sia stato membro del Comitato nazionale di Bioetica, ci domandiamo senza polemica se all'ignoranza scientifica dei giovani del nostro Paese, stigmatizzata a più riprese da Corbellini, alla fine non contribuiscano proprio invettive come la sua.



IN MOSTRA. Piero Manzoni, «Achrome», 1962

Da Manzoni a Fontana ai principali esponenti europei del Movimento Zero, la galleria da venerdì espone una selezione della collezione dell'artista e designer Nanda Vigo

Bologna. Alla Lercaro l'arte nuova degli anni Sessanta

ALESSANDRO BELTRAMI

La Raccolta Lercaro a Bologna è un autentico specchio dell'arte del Novecento. Nato sulla base delle collezioni e delle donazioni ricevute dal cardinale di Bologna Giacomo Lercaro, uno dei protagonisti del rinnovato dialogo tra la cultura contemporanea e la Chiesa, il museo ospita nelle sue sale un importante corpus scultoreo con lavori di Adolfo Wildt, Giacomo Manzù, Francesco Messina, Arnaldo e Giò Pomodoro, Vittorio Tavernari mentre tra le opere di pittura e grafica si segnalano Giacomo Balla, Giorgio Morandi, Filippo de Pisis, Renato Guttuso. La collezione non è esplicitamente a soggetto sacro perché «l'arte - affermava lo stesso

Lercaro - ha un'intrinseca dimensione religiosa». È dunque una sorta di integrazione del percorso storico la mostra «Affinità elette» che inaugura venerdì prossimo. Si tratta di una ricca selezione dalla collezione di Nanda Vigo, artista e designer attiva a partire dalla fine degli anni '50, tra opere proprie e lavori di artisti come Accardi, Alviani, Beuys, Colombo, Dadamaino, Fontana, Isgro, Mack, Piene, Radice, Uecker... e su tutti Piero Manzoni, con cui Nanda Vigo condivise un importante tratto di percorso. Una fotografia vasta, e da un punto di vista interno, del clima sperimentale degli anni Sessanta, tutto volto all'allargamento della percezione e a uno spazio ridotto al grado zero, composto di pura luce. La mostra

si candida a essere uno dei momenti più interessanti del weekend bolognese, gravitante sull'arte contemporanea grazie all'edizione numero 40 di Arte Fiera. La mostra, aperta fino all'8 maggio (con la speranza che possa diventare, almeno in parte, un deposito permanente) è a cura di Andrea Dall'Asta, che dal 2008 in qualità di direttore della Raccolta Lercaro ha rinnovato l'allestimento della collezione permanente e ampliato la linea espositiva. La mostra, scrive Dall'Asta, ruota attorno a «un nucleo di opere che ripercorre il sodalizio tra Piero Manzoni, morto nel 1963, e Nanda Vigo. I due artisti sono qui riuniti per la prima volta, facendo emergere sia la loro ricerca artistica, di estremo interesse anche dal punto di vista storico,

sia la loro relazione personale, che si interfaccia con i maggiori gruppi e movimenti artistici dell'epoca, come il Movimento Zero». Si tratta di affinità «elette» perché costruite e coltivate con tenacia da Nanda Vigo. «Nel mio percorso di lavoro mi sono sempre interfacciata con molti artisti - scrive in catalogo, dove è pubblicato anche un testo di Marco Meneguzzo - convinta come ero sulla validità del discorso «integrazione delle arti» (architettura, design, arte). Divenne una vera necessità la collaborazione diretta al progetto con gli artisti stessi senza contare inoltre le maggiori opportunità di evoluzione del progetto stesso, messi pure in senso utopico». Il lavoro di Nanda Vigo, che esordisce come architetto e prosegue con opere centrate sul

la luce in cui si perde il confine tra arte e design, è proprio del clima sperimentale di una stagione che ha sapore europeo - anche perché Vigo ha percorso in auto mezzo continente per costruire contatti, scambiare idee, organizzare mostre: «Per comprendere meglio il sistema collaborativo tra gli artisti in quei famosi anni Sessanta - scrive - non è da sottovalutare l'assenza totale dei media: c'era solo il telefono fisso o il treno. E, appunto per mancanza dei «media» ci si spostava attraverso l'Europa scambiandosi mostre e informazioni, mentre l'arte «altra» si espandeva a macchia d'olio. Mi piace affermare che l'unità europea sia stata costituita dagli artisti molto prima dell'economia e della politica».

© RIPRODUZIONE RISERVATA