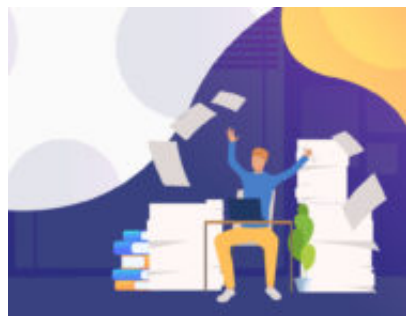


Teoria e prassi della disorganizzazione

Author : Carmelo Cannarella

Date : 8 Ottobre 2019



Introduzione

Siamo soliti pensare alla disorganizzazione come a un problema, un vero e proprio *male* di qualsiasi struttura che deve essere evitato a qualunque costo. Tutti abbiamo un'idea - sia pure vaga - di cosa sia la disorganizzazione, anche perché, in effetti, in Italia abbiamo un'infinità di esempi di disorganizzazione con i quali ci dobbiamo confrontare a cadenza quotidiana. Per questa ragione tutti si concentrano sull'ordine e si interessano di "organizzazione" anche a livello tecnico e scientifico: esistono infatti studi sull'organizzazione o di "*organizational behavior*".

Nessuno invece si occupa di "disorganizzazione", "disorganisation management" o "disorganizational behavior".

Eppure, se ci si pensa bene, l'ordine, l'organizzazione magari troppo rigida non sono sempre positivi perché, in talune circostanze, una certa dose di disorganizzazione permette di avere un'equivalente dose di **flessibilità**. In questo caso allora la disorganizzazione non è una caratteristica necessariamente negativa perché diventa "adattativa". In pratica, queste forme di disorganizzazione e di conseguente "disordine" costituiscono fattore di reazione a determinate sollecitazioni ambientali e modificazioni nello scenario operativo. In questo caso la disorganizzazione può contribuire ad aumentare l'efficacia e l'efficienza di una struttura (un ufficio, un'impresa, un team...) così come la presenza di un vero e proprio "pensiero disorganizzato" può contribuire ad aumentare la flessibilità e la creatività delle persone.

Il problema è però capire in quali condizioni, con quali caratteristiche, a quali livelli, nei confronti di quali tipi di strutture la disorganizzazione possa aumentare l'efficienza, l'efficacia, la creatività, l'adattamento e la flessibilità. Se si riesce a mettere a fuoco un simile framework analitico è, allo stesso tempo, possibile capire quando e quale tipo di disorganizzazione possa trasformarsi in un fattore devastante e negativo, una reale patologia capace di mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa di una struttura operativa.

Disorganizzazione e strutture gerarchiche

La disorganizzazione rappresenta una lassità, un cedimento nell'ordine di una struttura organizzativa composta di ruoli, funzioni, incarichi, reparti, sezioni, dipartimenti, ecc. Convenzionalmente l'obiettivo principale di una struttura organizzativa è quello di conseguire un elevato livello di "ordine". Ciò è particolarmente rilevante per le strutture organizzative di tipo gerarchico. La gerarchizzazione interessa praticamente tutte le organizzazioni umane, sia quelle complesse che quelle più semplici, con una sorta di **tendenza naturale alla verticalità e alla specializzazione**. Lo stesso approccio cognitivo individuale tende alla gerarchizzazione per categorie in modo da creare un ordine strutturato alle idee. La disorganizzazione tende quindi a provocare un disordine nelle strutture sia operative che cognitive con delle manifestazioni di disorganizzazione che possono variare anche notevolmente in termini di cause, dimensioni e posizione in cui si verificano e posizione di emersione dei loro effetti (che non necessariamente coincidono).

La disorganizzazione è quindi un'allocatione non convenzionalmente ordinata e indesiderata di differenti componenti. Essa tende a fratturare (più o meno gravemente, più o meno profondamente, più o meno diffusamente) e ad alterare le articolazioni di una struttura gerarchicamente e convenzionalmente preordinata in sistemi, sotto-sistemi, ecc. La disorganizzazione si accompagna quindi al *disordine*. Quando si parla di "differenti componenti" si vuole evidenziare che per avere un'organizzazione - e, di converso, una disorganizzazione - è necessario disporre di elementi che possono essere funzionalmente messi a sistema. Elementi sparsi non integrabili non costituiscono, di per sé, una forma di disorganizzazione.

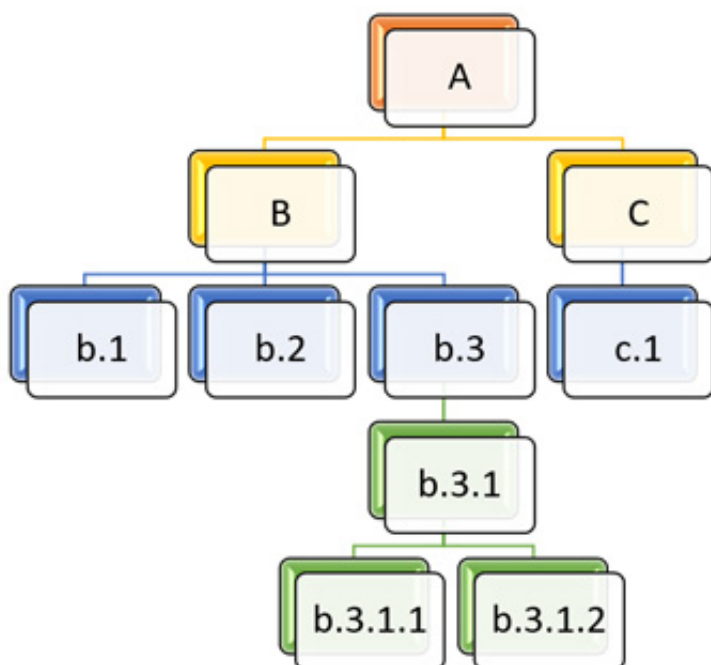


Fig. 1: un'organizzazione di tipo gerarchico

Come già detto, una struttura gerarchica può essere composta da sistemi e sotto-sistemi composti a loro volta da sistemi e ulteriori sotto-sistemi: può essere articolata in blocchi composti da team più o meno numerosi o da singoli individui (fig. 1).

La **disorganizzazione** è una deviazione dall'ordine gerarchico convenzionale che può essere intenzionale o non intenzionale, funzionale o disfunzionale, più o meno veloce, progressiva o improvvisa. Essa **colpisce le connessioni**, i legami fra singoli blocchi, indebolendoli o spezzandoli del tutto, all'interno dei quali scorre come un plasma un "flusso relazionale" fatto di informazioni, comunicazioni, rapporti di potere, ecc. Se il legame si indebolisce il flusso relazionale si disperde o si altera; e se il legame si spezza del tutto, tale flusso si interrompe definitivamente (fig. 2).

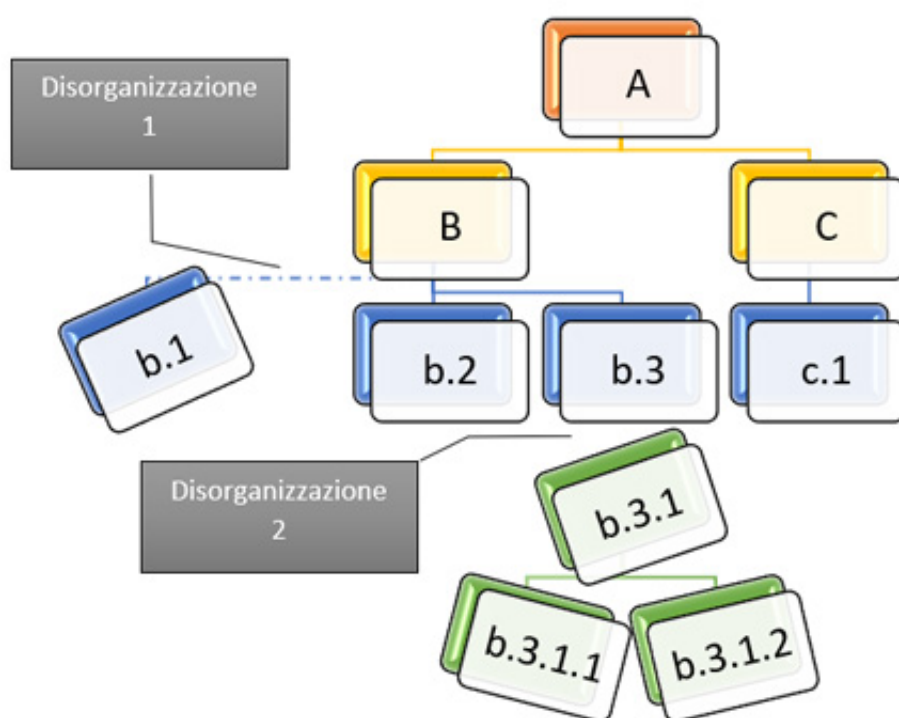


Fig. 2: esempi di disorganizzazione

La prima riflessione che viene in mente osservando la figura 2 è l'importanza della *localizzazione* della disorganizzazione, ovvero *dove* si verifica, quale canale relazionale interessa. Ciò deriva dal fatto che, trattandosi di una patologia delle strutture gerarchiche, il livello e la profondità, orizzontalità o verticalità, non sono irrilevanti. Nel caso della disorganizzazione 1 si fa riferimento a un problema che attiene a un livello piuttosto alto ma tutto sommato circoscritto (in questo caso al solo blocco b.1). Nel caso nella disorganizzazione 2 ci troviamo di fronte a un problema che si colloca a un livello più basso (e quindi, in teoria, meno rilevante nella gerarchia organizzativa) ma tuttavia capace di riverberarsi su tre blocchi. È fin troppo evidente che più è alto il livello, maggiore sarà l'impatto della disorganizzazione sui

livelli sottostanti.

Da dove deriva la disorganizzazione

Per capire da dove derivi la disorganizzazione bisogna cominciare a capire perché ci si organizza, perché si costruisce un'organizzazione.

Innanzitutto le organizzazioni *coordinano*: le mansioni possono essere funzionalizzate e fatte svolgere automaticamente. In questo modo si creano forme di regolarità, unità e sistematicità per un *team*, si possono effettuare simultaneamente molte attività. Tutto questo può avvenire per la presenza di meccanismi di controllo sui processi decisionali individuali in modo tale che una sequenza di decisioni individuali possano essere integrate in un insieme coesivo. Le organizzazioni consentono anche **un'economizzazione delle risorse** cognitive, la gestione dell'incertezza e materializzano il *know how* delle risorse umane.

Ogni organizzazione (composta da persone, strutture, procedure, norme, ecc..) ha un suo grado di flessibilità, operatività e adattabilità media ordinaria, più o meno efficace ed efficiente, che dipende dal contesto e può variare nel tempo. Questa variabilità dipende tra le altre cose da un **equilibrio** risultante dalla:

- *capacità/incapacità* di individuare, gestire e risolvere i problemi organizzativi, le difficoltà nei processi decisionali e la capacità/incapacità di percepire le occasioni e la necessità del cambiamento;
- *volontà/non volontà* collegata agli interessi consolidati ed ossificati, a fattori culturali e mentali e al timore di cambiare;
- *possibilità/impossibilità* di operare e di decidere connessa alla disponibilità di competenze e risorse materiali/immateriali.

Queste tre dimensioni possono simultaneamente e gradualmente verificarsi all'interno di vari livelli e componenti di un'organizzazione. Se tuttavia prevalgono l'incapacità, la non volontà o l'impossibilità, si manifesteranno i sintomi dell'inerzia, dell'incompetenza o la preponderanza delle routine che causeranno disorganizzazione con perdita di efficienza ed efficacia, problemi di comunicazione e di interpretazione dei flussi di informazione, cattiva allocazione delle risorse, sprechi, costi, lungaggini, contrasti e conflitti interni, ecc...

La disorganizzazione può essere *strutturale/statica* (quando si altera il corretto ordine gerarchico del sistema, la sua architettura ottimale e parti del sistema si trovano "fuori della loro collocazione giusta") e/o *dinamica*, ovvero quando il conseguente disordine è dovuto alla scorretta o mancata esecuzione di azioni o procedure operative della struttura. Inoltre la disorganizzazione può variare per ampiezza, volume, intensità e durata.

La disorganizzazione inoltre può essere causata da agenti individuali o agenti collettivi (team). Ciò pone la questione di **chi causa la disorganizzazione**.

Vi sono cause di disorganizzazione *esogene* e *endogene*. Le cause esogene ad esempio riguardano flussi di input di dimensioni tali da scavalcare la capacità e l'architettura del sistema

di controllarli e gestirli. Se ad esempio un ufficio riceve delle email in una quantità tali da non poter essere evase in tempi ragionevoli è evidente che si genererà della disorganizzazione. La disorganizzazione endogena è causata da fattori interni al sistema. Tra queste vanno segnalate disorganizzazioni causate da variabili culturali o della mentalità delle persone e disorganizzazioni derivanti da cause “strategiche”.

Variabili culturali e di mentalità della disorganizzazione

Vi sono alcuni fattori che spingono i soggetti sia a creare disorganizzazione sia a tollerare la disorganizzazione già presente. Tra questi possono essere citati:

calo delle motivazioni: la mancanza di motivazione può essere razionale o può avere anche cause psicologiche/irrazionali. Ciò si lega all'efficienza/inefficienza dei sistemi di gratificazione interni, alla soddisfazione/insoddisfazione nell'ambiente operativo, al clima interno, alla più o meno chiarezza degli obiettivi, ecc...;

compensazione: i costi e gli svantaggi di atteggiamenti o azioni che causano disorganizzazione o inefficienza del sistema sono compensati da vantaggi e benefici personali che si possono ottenere da questo tipo di atteggiamenti o azioni;

negazione: la sovrastima delle proprie capacità deriva spesso dal rifiuto di un'informazione che è contraria alle nostre attese e che si crede vera e benefica creando così una percezione distorta. Ciò può generare impatti negativi sul sistema di appartenenza e causare disorganizzazione;

velocità e complessità: se le cose accadono troppo velocemente si rischia di stressare il sistema e di generare disorganizzazione. Lo stesso avviene di fronte a situazioni troppo complesse per essere efficacemente gestite dal sistema. Il sistema è troppo lento o inadeguato per la situazione perché le persone non riescono a tenere il passo con i processi;

limitata capacità di reazione: quando le persone si convincono che “ormai le cose vanno così”, si creano ostacoli alla capacità di adattamento. Di fronte alla prima necessità di adottare un certo grado di flessibilità, la disorganizzazione è un esito inevitabile;

limitato senso di responsabilità: se i problemi sono sempre colpa degli altri, quando lo “scaricabarile” diventa una filosofia diffusa, tollerata e condivisa, il sistema tenderà alla disorganizzazione;

visione strategica inadeguata: la direzione operativa, il management e la loro articolazione possono essere inadeguate e avere una visione del tutto errata, tale da causare disorganizzazione. La visione potrebbe essere inadeguata perché potrebbe essere, ad esempio, ipocritica;

pareri inconciliabili: se individui diversi o gruppi diversi detengono opinioni discordanti sulle procedure o sulla natura dei problemi e sulle modalità necessarie per risolverli e queste discordanze non vengono gestite (o gestite male), inevitabilmente si produrrà della

disorganizzazione;

valori consolidati: quando certe procedure, prassi, principi, approcci si sclerotizzano diventa difficile adottare dei cambiamenti che si possono rendere necessari. La disorganizzazione deriva dall'incapacità di reagire di fronte alle modificazioni dello scenario operativo;

inazione della dirigenza: la dirigenza e i manager devono avere una visione nitida e chiara dei processi, degli obiettivi, delle azioni, delle strategie, ecc. Devono essere in grado di gestire le risorse umane anche attraverso il sistema di gratificazione e di incentivazione/disincentivazione, distribuendo ruoli e responsabilità. Se la dirigenza fallisce nel fare questo, la disorganizzazione prenderà il sopravvento;

routine cementificate: come nel caso dei valori di riferimento, se consuetudini troppo consolidate, pattern ripetitivi e routine prendono il sopravvento possono impedire l'adozione di misure di correzione a fronte di inefficienze causando disorganizzazione;

problemi nell'azione collettiva: un esempio classico è quello del "first mover". In talune circostanze, anche a fronte di problemi e inefficienze, molte persone aspettano che ci sia qualcuno che si muove per primo e prenda per primo l'iniziativa. In altri casi i sistemi interni di incentivazione possono convincere le persone a non fare nulla anche quando il "first mover" si è attivato. Spesso si tratta di problemi di natura culturale e degli effetti dei valori troppo consolidati e routine ossificate. Questa "cultura disfunzionale" può causare disorganizzazione o impedire di risolvere la disorganizzazione stessa: una **cultura disfunzionale** deve essere considerata come una causa insormontabile di disorganizzazione;

gap di competenza: un altro elemento che contribuisce ad alimentare disorganizzazione è il *gap* esistente fra gli obiettivi che la struttura ha bisogno di conseguire e le competenze disponibili. Questa condizione genera una tensione all'interno dell'organizzazione. Se il gap non è molto grande, in condizioni normali un sistema può sostenere un processo di trasformazione ma se questo *gap* diventa eccessivo allora diventerà molto difficile mantenere la geometria e l'assetto del sistema, con la generazione di un numero sempre crescente di errori ed inefficienze.

Disorganizzazione strategica: benefici della disorganizzazione

Le istituzioni, l'ordine, le strutture, le regole facilitano il coordinamento ma complicano l'adattamento e ingabbiano gli attori in "camicie di forza".

Viceversa, vi sono forme di disorganizzazione da cui i soggetti coinvolti traggono un vantaggio o un beneficio.

- Vantaggi in efficienza, come aumentare la flessibilità e la semplificazione;
- vantaggi in efficacia, come agevolare la creatività;
- vantaggi di potere, come nel caso del "rendersi indispensabili".

Quando, ad esempio, una struttura è organizzata in modo troppo rigido e cristallizzato, la presenza di sacche limitate e circoscritte di disorganizzazione permette di uscire da questi

vincoli generando una flessibilità che può essere utile in casi di necessità di adattamento a condizioni di cambiamento. Talvolta, aggirare degli schemi poco elastici può diventare quindi una **strategia per la sopravvivenza** stessa dell'organizzazione. In breve: un sistema può apparire più efficiente se detiene al suo interno (a determinate condizioni e per un certo tempo) un grado tollerabile di disorganizzazione tale da consentire la rapida adozione di aggiustamenti che si possono rendere necessari nel tempo.

Queste forme di disorganizzazione strategica circoscritta contribuiscono d'altro canto a stimolare la **creatività**. In questo modo possono nascere combinazioni organizzative, procedure, prassi innovative che non fanno riferimento allo schema di ordinamento esistente o non possono ancora essere percepite o fatte rientrare in quello schema. Possono quindi nascere nuove combinazioni che altrimenti rimarrebbero nascoste o sottovalutate. Se quindi in certe circostanze un certo grado di disorganizzazione consente di migliorare l'efficienza e l'efficacia di un sistema, ciò vuol dire anche che saranno necessarie delle forme di *riorganizzazione* che sono stimulate da questa condizione. In realtà è la riorganizzazione (alimentata dalla disorganizzazione) che aumenta l'efficacia e l'efficienza, perché si crea un nuovo ordine e si sfrutta quel nuovo ordine.

Il nesso fra organizzazione e capacità di riorganizzazione (con la creazione e sfruttamento di un nuovo ordine) mette in luce la possibilità dell'esistenza di un *potenziale livello ottimale e accettabile di disorganizzazione*. Al di fuori di questo livello ottimale, la disorganizzazione e il tempo necessario per correggerla riducono l'efficacia e l'efficienza del sistema.

Il problema è capire e quantificare questo livello ottimale: si tratta, insomma, di comprendere quale possa essere il **grado di tolleranza alla disorganizzazione** di un sistema, parallelamente alle sue **capacità di riorganizzarsi** di conseguenza. Cosa determina questa soglia? Quali condizioni consentono di sviluppare un livello adeguato di accettabilità e flessibilità per consentire un simile adattamento?

Conclusioni

Esiste un numero molto vasto di studi e ricerche sulle organizzazioni, su come svilupparle e gestirle: ma si sa veramente molto poco sulla disorganizzazione, come evitarla e risolverla o come utilizzarla come cavallo di Troia in caso ad esempio di organizzazioni o burocrazie troppo limitate dalle regole.

La disorganizzazione tuttavia non è soltanto una questione di "quando" o "come" si verifica, ma anche di "dove" si verifica e di chi/cosa la provoca. Questi fattori sono indispensabili per comprendere le conseguenze della disorganizzazione, che possono essere negative ma anche positive. Bisogna poi ricordare che, se la struttura non dispone di un sistema immunitario, la disorganizzazione potrebbe espandersi e diventare sempre più diffusa divenendo - anche nel caso in cui può teoricamente apportare dei benefici - una patologia molto grave del sistema.

Di fronte alla sempre crescente complessità che dobbiamo quotidianamente affrontare su molteplici fronti, capire la natura, l'articolazione, le conseguenze e i paradossi della disorganizzazione potrebbe diventare un momento critico per sviluppare dei sistemi adattativi

capaci di affrontare le sfide presenti e future.

Tuttavia, moltissime domande e questioni sulla disorganizzazione rimangono ancora senza risposte chiare e tutto questo certamente non aiuta a mettere ordine nell'intera discussione. Un ulteriore paradosso della disorganizzazione?

Articolo a cura di **Carmelo Cannarella** e **Valeria Piccioni**