

Ordine o Disordine? Il segreto della Robustness nelle organizzazioni pubbliche (e cosa ci insegnano le scuole italiane)

Introduzione: Navigare nella "Permacrisi"

Non viviamo più in un'epoca di crisi isolate, ma in una condizione di **turbolenza sociale** (*societal turbulence*) cronica. Eventi complessi, imprevedibili e in costante mutamento, dalle dinamiche migratorie all'accelerazione digitale, fino alle onde lunghe della pandemia, hanno generato quella che gli studiosi definiscono **permacrisi**. In questo scenario, l'incertezza non è un'eccezione da gestire, ma l'ambiente in cui le organizzazioni pubbliche devono operare.

Per sopravvivere senza spezzarsi, le istituzioni devono evolversi in **organizzazioni robuste**. Ma attenzione: la robustness non è la rigida resistenza di un muro di cinta. È, secondo la lezione di Ansell et al. (2023), la capacità di mantenere la stabilità *attraverso* il cambiamento, armonizzando la continuità dei fini istituzionali con una costante e proattiva innovazione dei processi. Come vedremo, la risposta a questa sfida non è univoca: il segreto risiede in un delicato "matching" tra il caos esterno e l'architettura interna.

Takeaway 1: Il paradosso della turbolenza (Perché il caos richiede struttura)

Le evidenze empiriche svelano una realtà che smentisce il dogma contemporaneo della flessibilità a tutti i costi. Esiste un vero e proprio **paradosso della turbolenza**: mentre la letteratura manageriale spesso associa la robustness alla flessibilità, lo studio condotto nell'ambito del progetto di ricerca PRIN "Co-progettare scuole robuste per generare valore pubblico per le nuove generazioni" su 14 istituti tecnici italiani dimostra che, quando la turbolenza esterna si fa estrema, è l'ordine a garantire la tenuta.

In contesti ad alta vulnerabilità, misurata attraverso indici compositi di abbandono scolastico (*dropout*) e flussi migratori massicci, la gerarchia e la pianificazione formale agiscono come **riduttori di ansia** per il personale. La struttura non è un "laccio" burocratico, ma un'ancora necessaria. In queste situazioni, la "routinizzazione dell'inaspettato" permette di creare una base sicura per gestire bisogni che cambiano freneticamente. Nella **Scuola M**, ad esempio, l'ordine formale non è sinonimo di immobilismo, ma il prerequisito per non essere travolti dall'incertezza quotidiana.

"Il lavoro è costante; è qualcosa che affrontiamo ogni giorno, e ogni giorno è una sfida. È impossibile stabilire un programma in anticipo. Un programma fisso semplicemente non esiste perché questi studenti hanno bisogni che cambiano di giorno in giorno. Alcuni di loro hanno problemi seri, quindi nessun giorno è mai uguale a quello precedente." (Dirigente Scolastico, Scuola M)

Takeaway 2: L'emozione è il collante invisibile della robustness

Se l'architettura organizzativa fornisce l'ossatura, le **emozioni positive** (passione, entusiasmo, orgoglio) rappresentano il sistema nervoso e il carburante del modello. La ricerca identifica la "passione" come una risorsa immateriale decisiva, capace di agire come **olio negli ingranaggi** della macchina amministrativa.

Senza questa spinta emotiva, il modello ordinato degenera in burocrazia asfissiante, mentre quello disordinato scivola nel caos improduttivo. Le emozioni positive permettono ai "civil servants" di diventare sistematicamente flessibili, invigorendo le infrastrutture rigide dall'interno.

Le dimensioni emotive identificate includono:

- **Gioia e Soddisfazione:** Derivanti dal successo dei percorsi di inclusione, che agiscono come "restorers" delle risorse fisiche e mentali logorate dallo stress.
- **Entusiasmo e Passione:** La forza che spinge a superare la gestione puramente difensiva per agire con audacia.
- **Orgoglio e Senso Etico:** La consapevolezza del valore sociale del proprio ruolo (sentirsi "educatori prima che insegnanti").
- **Impegno Proattivo:** La capacità di vedere il cambiamento come un'opportunità di crescita collettiva anziché come una minaccia.

Takeaway 3: Due strade per il successo (Modelli a confronto)

L'analisi condotta attraverso una fsQCA (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*) sui 14 istituti tecnici partecipanti allo studio rivela una **equifinalità** affascinante: non esiste una "taglia unica" per la robustness. Il successo dipende dalla coerenza tra il modello organizzativo interno e il livello di turbolenza esterna.

In particolare, esistono due percorsi, o modelli, principali di scuole robuste capaci di garantire il successo formativo al maggior numero possibile di studenti, pur in condizioni di turbolenza:

Modello Orientato al Disordine	Modello Orientato all'Ordine
Reti Piatte e costituzione di una Community: Collaborazione intensa con attori esterni e decisioni condivise	Strutture Verticali: Centralizzazione del potere decisionale e network gerarchici
Coordinamento Informale: Coordinamento basato su dialoghi spontanei, valori condivisi e feedback rapidi	Coordinamento Formale: Utilizzo di documenti formali, piani ufficiali, routine e standardizzazione
Leadership Distribuita: Ruoli e responsabilità diffusi: il leader è "primus inter pares"	Leadership Gerarchica: Il leader stabilisce la rotta, supervisiona i processi e garantisce coerenza
Contesto: bassa turbolenza (bassi tassi di dropout e immigrazione).	Contesto: alta turbolenza e vulnerabilità sociale.

Il Caso Pratico: Oltre la burocrazia ("L'episodio delle chiavi a domicilio")

La robustness si manifesta nella capacità di agire in modo proattivo quando le regole standard collidono con la realtà. Un episodio emblematico occorso nella **Scuola M** (un istituto che, pur seguendo un modello ordinato e gerarchico, non rinuncia alla flessibilità proattiva) illustra perfettamente questo concetto. Una studentessa aveva accidentalmente chiuso il fratellino in casa portando con sé le chiavi a scuola. La madre era al lavoro e la situazione richiedeva un intervento immediato. Seguendo la pura burocrazia, la studentessa non avrebbe potuto lasciare l'edificio. Tuttavia, l'organizzazione robusta ha saputo "andare oltre l'aspetto burocratico".

*"Non potevamo autorizzarla a uscire da scuola, così le abbiamo detto di stare tranquilla e abbiamo portato noi le chiavi al fratello, che viveva a circa cento metri dalla scuola."
(Testimonianza di un docente, Scuola M)*

Questo gesto dimostra come la passione permetta ai dipendenti pubblici di "umanizzare" la struttura rigida, trasformando un potenziale stallo amministrativo in un atto di cura educativa senza compromettere la stabilità dell'istituzione.

Conclusione: Verso una nuova intelligenza organizzativa

La lezione che ci giunge dalle scuole italiane è un manifesto per il management pubblico moderno: la robustness non è l'assenza di ordine, né l'elogio del disordine. È una forma di **intelligenza contestuale**. Le organizzazioni che eccellono sono quelle capaci di "stringere i ranghi" (ordine) quando la tempesta sociale infuria e di "allentare la presa" (disordine) quando il contesto permette l'autonomia e l'esperimento.

In questo equilibrio dinamico, il "cuore", inteso come energia emotiva e impegno etico, non è un accessorio opzionale, ma l'ingrediente che sostiene sia la pianificazione più rigorosa sia l'innovazione più audace.

La sfida per i leader del futuro rimane una: *Siete pronti a coltivare la passione dei vostri collaboratori come asset strategico per rendere le vostre strutture, pur rigide, capaci di restare umane nella tempesta?*