

Unità didattica 4 – *Il «lato oscuro» delle organizzazioni*

Miopia organizzativa

Muovendo dalle riflessioni di Turner e Reason sulla costruzione organizzativa degli incidenti e sui fattori latenti, Catino e altri definiscono il **fenomeno della «miopia organizzativa»**

Difetti organizzativi



Visione sfocata di oggetti a una certa distanza.

In senso lato: mancanza di perspicacia, lungimiranza, ristrettezza di vedute



Eventi negativi

Una definizione

Scarsa capacità/incapacità di valutare i fatti nella loro realtà e nei loro possibili sviluppi. In particolare, **incapacità/difficoltà di vedere pericoli (ma anche opportunità)**



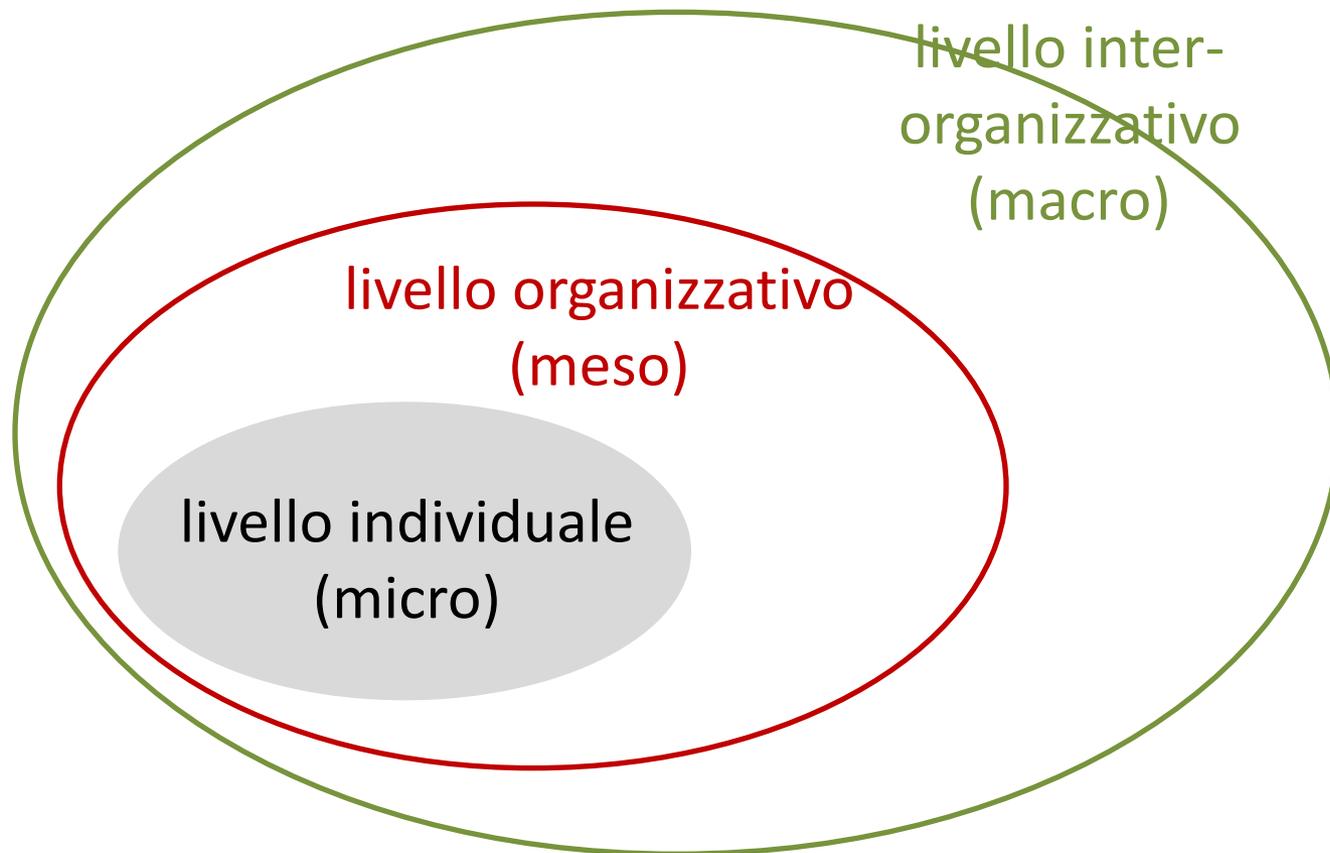
Più esattamente, **incapacità/difficoltà**

- riconoscere i **segnali di potenziali pericoli** (che possono minare la sopravvivenza o il funzionamento dell'organizzazione)
- oppure i **segnali di potenziali opportunità**

Più fattori

Molteplici fattori favoriscono la miopia organizzativa; alcuni **individuali**, altri **relativi all'organizzazione**, altri **al contesto** in cui l'organizzazione opera

Più esattamente, Catino evidenzia **fattori**
(o meccanismi) a tre livelli



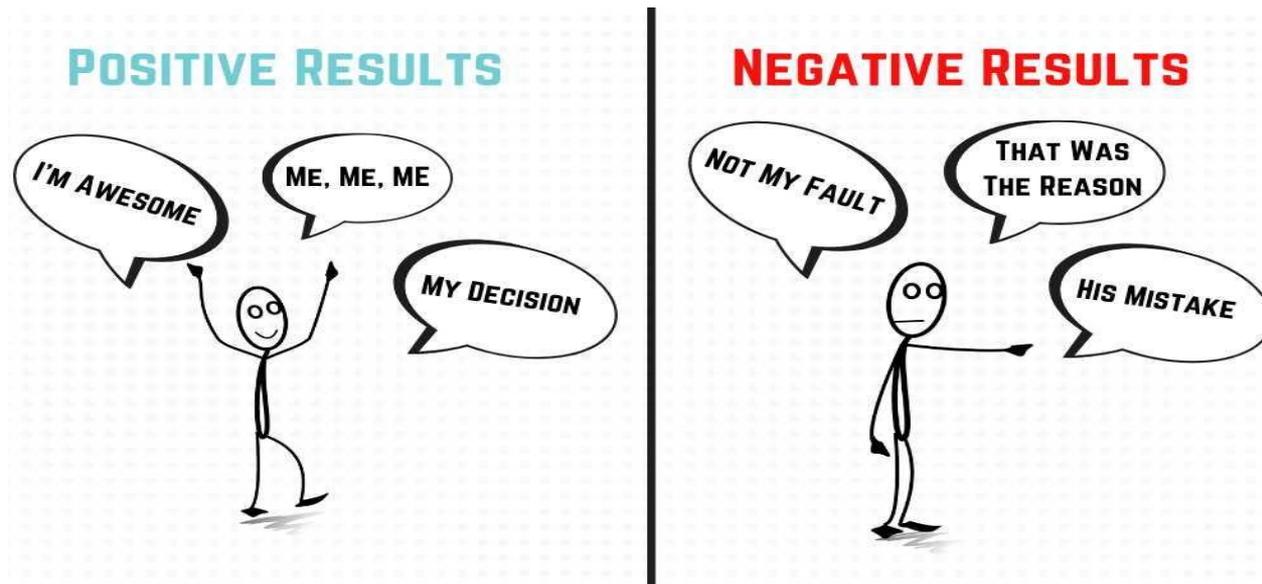
A livello individuale

Qui si trovano i *bias*, gli **errori non intenzionali**, soprattutto **nei processi di valutazione e di decision-making**, ma anche le violazioni intenzionali ma non a fini malevoli

↑
Razionalità limitata (Simon) e **altri meccanismi** evidenziati dalla psicologia

Esempi

Self-serving bias: meccanismo che conduce a valutare certe situazioni **in modo conveniente a chi valuta**; **distorsioni** dovute alla necessità di mantenere o accrescere l'autostima



Connesso ad esso è il...

Wishful thinking (*v. slides su processi decisionali*)

→ percezioni (della realtà) sono adeguate alle attese, ai desideri. Evidenze sono interpretate in modo che sostengano ciò che si vuole,



**Fattori/meccanismi di miopia
a livello organizzativo**

Attenzione selettiva

attori focalizzano attenzione su certi problemi e ne trascurano altri, ignorano evidenze non corrispondenti a loro credenze

Rumore

causato da molteplici informazioni, segnali, ecc. che confondono; inclusi **falsi allarmi**

Sovraccarico informativo

aumenta la confusione ← mancanza di risorse per analizzare le informazioni

portano a **fallimento nell'analisi**: le organizzazioni falliscono **nel rilevare le informazioni disponibili** riguardo minacce emergenti (od opportunità)

Frammentazione dei processi decisionali

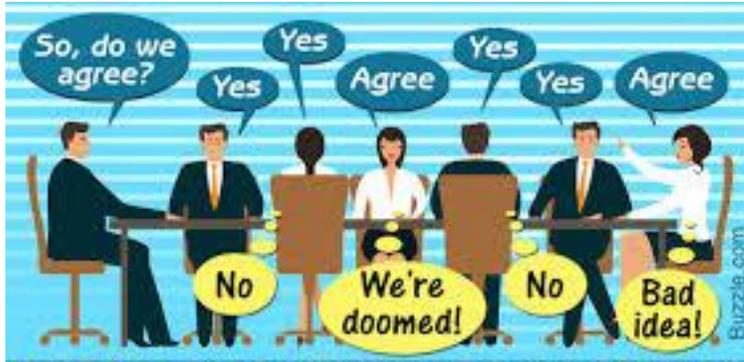
Comunicazione inadeguata

Rivalità intra-organizzative

Scarsa/inadeguata diffusione e condivisione di informazioni e conoscenze (presenza di «silos» di conoscenze)



portano a **fallimenti nel coordinamento e nell'integrazione**



Group thinking



Atteggiamento di rifiuto

Meccanismi di difesa che portano a **negare fatti evidenti**; spesso collegato a **mitologia della propria grandezza e dei propri successi**

Esempio atteggiamento di rifiuto

Negare importanza nuove tecnologie,
cambiamento gusto consumatori, ecc.



TIMEX MK1
L'UNICO
OROLOGIO
U.S.A. E GETTA





Arroganza

Effetto perverso dei propri successi; **hybris organizzativa** → mix di superbia e orgoglio eccessivo



Dipendenza dalle competenze tradizionali

All'interno si ha un tipico paradosso delle organizzazioni: le *core capabilities* diventano *core rigidities*

Esempio arroganza

Ostentazione continua di sé, incapacità di ascoltare





Miopia nei confronti della concorrenza

Ci si concentra solo su alcuni concorrenti (i più simili, i più vicini)



Osessione per i volumi

Attenzione esclusiva ai volumi di produzione → rischio di diventare conservativi verso l'innovazione

Esempio miopia verso la concorrenza

Non si vedono piccoli competitors molto innovativi



**Fattori/meccanismi di miopia
a livello inter-organizzativo**

Livello inter-organizzativo attiene alle **dinamiche dell'ambiente («campo organizzativo»)** in cui opera l'organizzazione; include differenti attori

A questo livello, la questione cruciale è il **coordinamento** e **l'integrazione** tra differenti attori

E la questione collegata della **regolazione** e del **controllo**



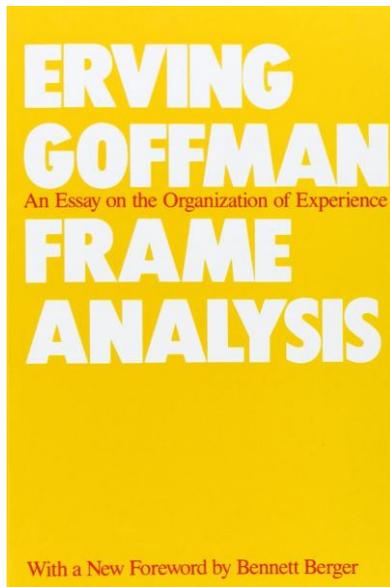
Esempi di fattori a tale livello

Agenda setting (problema legato al livello di attenzione per un problema, ecc.)



Fallimento nel **framing**, nel costruire il quadro del problema, di una situazione (analisi, valutazione)

Approfondimento → *Frames*: «la definizione di una situazione...» (Goffman 1974) → Cornice che determina il contesto + Schema mentale che incorpora i dati esterni





«interpretative schema on facts, experiences and situations allowing individuals and organizations to understand the world ‘out’»
(Snow and Benford 1992).



Presenza di “veto players”, attori che con la loro azione possono bloccare/ostacolare decisioni/azioni in risposta a minacce o per cogliere opportunità che si presentano

Oltre la riflessione di Catino...

Influenza delle culture prevalenti in un contesto (v. neo-istituzionalismo)



Testi di riferimento

M. Catino e L- Tirabeni, *Fondamenti di organizzazione*,
cap. VIII