

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

### **Teoria dei fattori latenti**

# Premessa

---

Si sviluppano vari teorie che si occupano soprattutto di situazioni in cui organizzazioni deviano in modo **non intenzionale** dai fini prestabiliti – errori, incidenti – (collegato al fenomeno della «miopia organizzativa»)

# Un tema sempre più importante

---

**Gli incidenti** organizzativi possono avere conseguenze disastrose per la popolazione coinvolta direttamente o indirettamente, per l'ambiente, ecc.



# Le «vecchie» spiegazioni

---

Indagini/studi sugli incidenti consideravano prevalentemente gli **aspetti tecnici** (*fallimenti tecnici*) come causa

Anni '80, spostamento verso la **componente umana** (solitamente del singolo o di uno specifico gruppo di membri dell'organizzazione)

A partire dagli anni '90 – basandosi sullo studio di vari incidenti – si riconosce che incidenti sono generati dall'**interazione di più componenti: tecniche, umane, organizzative**

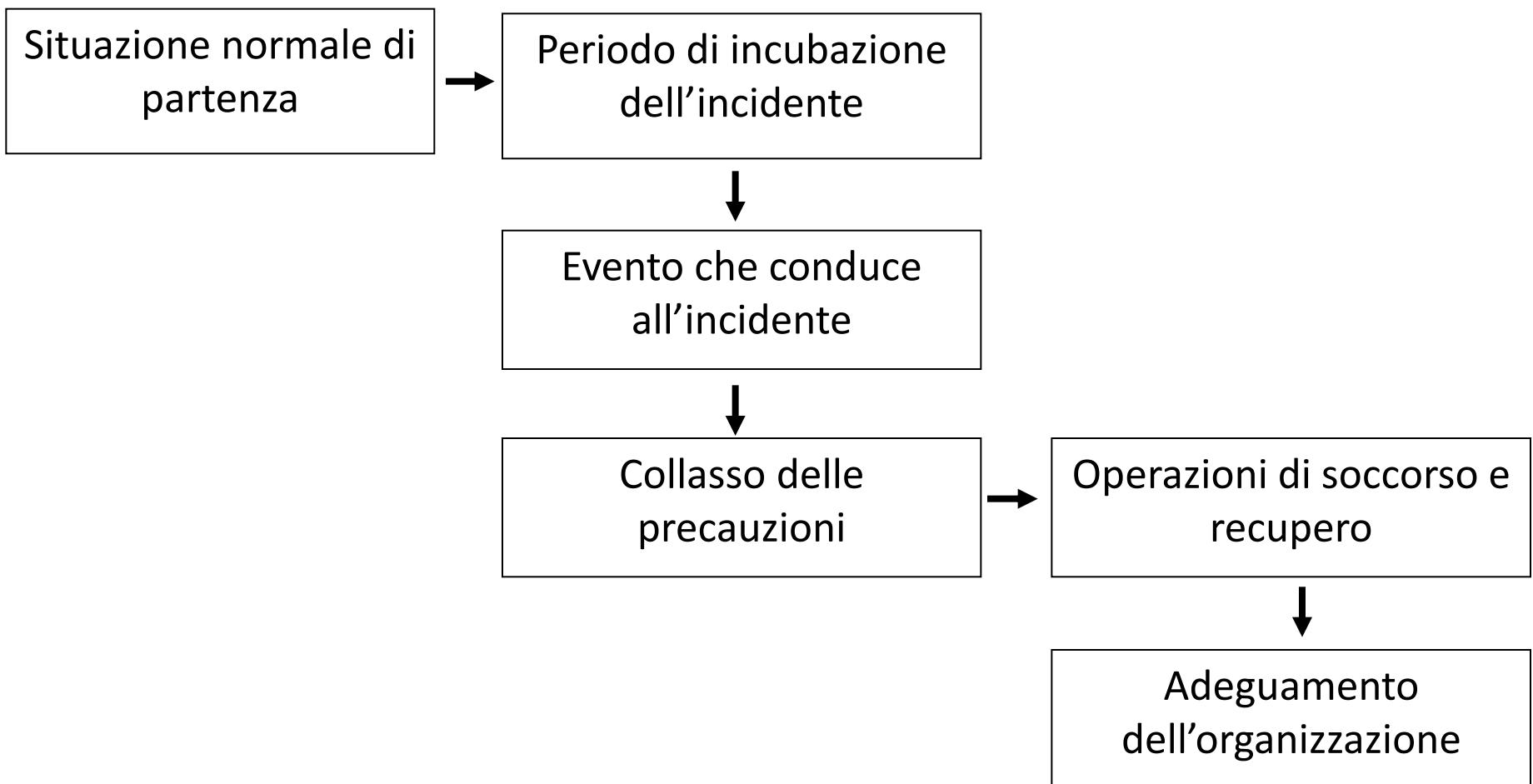


---

Si sottolinea che gli incidenti sono «**costruiti organizzativamente**»

**Turner** → incidenti come **problema sociotecnico**, ossia della interrelazione tra fattori sociali (organizzativi) e tecnici

Turner → incidenti hanno **genesi, dinamiche simili**



# Teoria dei fattori latenti

Anche se un incidente viene generato dall'azione di un operatore (errore e/o violazione), tale azione è favorita, se non determinata, da **criticità** di **carattere organizzativo** (Reason)

**Errori** → azioni (non sicure) non intenzionali; **violazioni** → azioni (non sicure) intenzionali, anche se non malevole

# Fattori latenti

Sono **difetti organizzativi** (spesso derivanti da decisioni o azioni della leadership)

Esempi: difetti di progettazione, procedure inadeguate o ambigue, problemi di comunicazione, deficit nella formazione e nell'addestramento del personale, sistemi di controllo fallaci, ecc.



## Carichi di lavoro eccessivi



## Formazione inadeguata



**Esempi**

## Errata suddivisione dei compiti



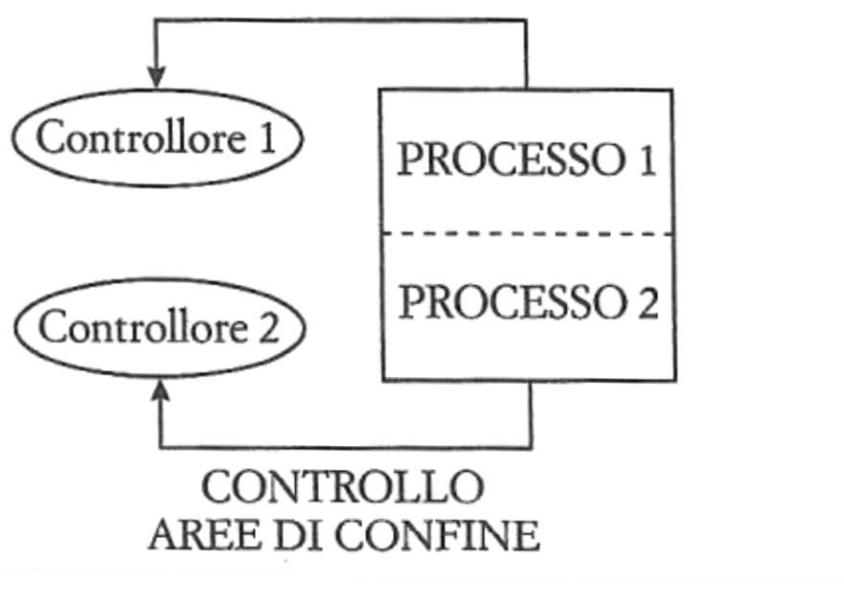
Inadeguato sistema di comunicazione



Esempi

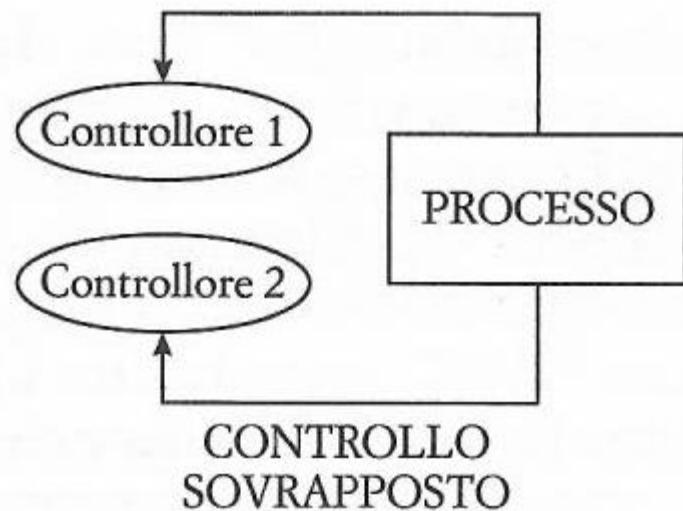
Esempi: situazioni che implicano un'attività di controllo (strutturata dal gruppo/organizzazione)

Presenza di «karee di confine» incerte tra due processi/attività da controllare



**Esempi**

## Situazione di controllo sovrapposto di due/più operatori (ridondanza di controllo)



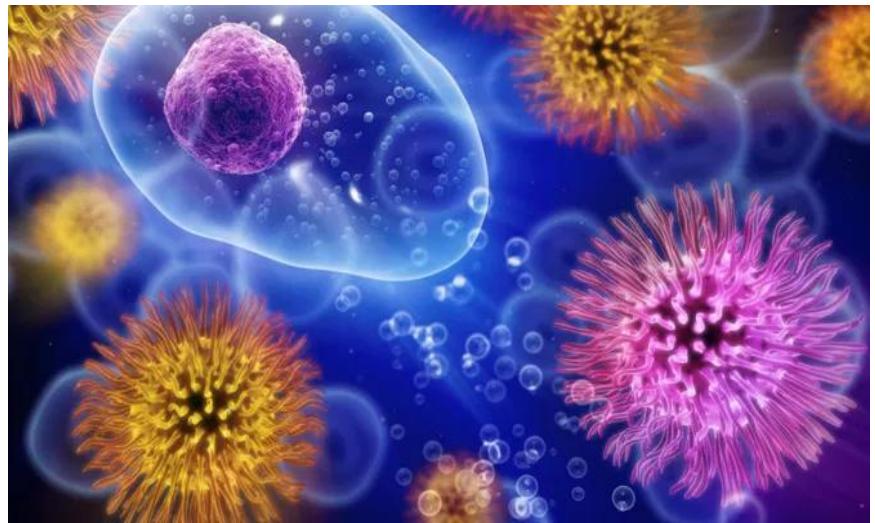
**Esempi**

---

Conseguenze dannose rimangono **silenti** anche per un lungo periodo di tempo

divengono evidenti quando si combinano con alcune azioni (insicure), portando a un **incidente**

Fattori latenti come gli **organismi patogeni** presenti nel corpo umano:  
tanto più sono numerosi,  
tanto più è possibile contrarre una malattia

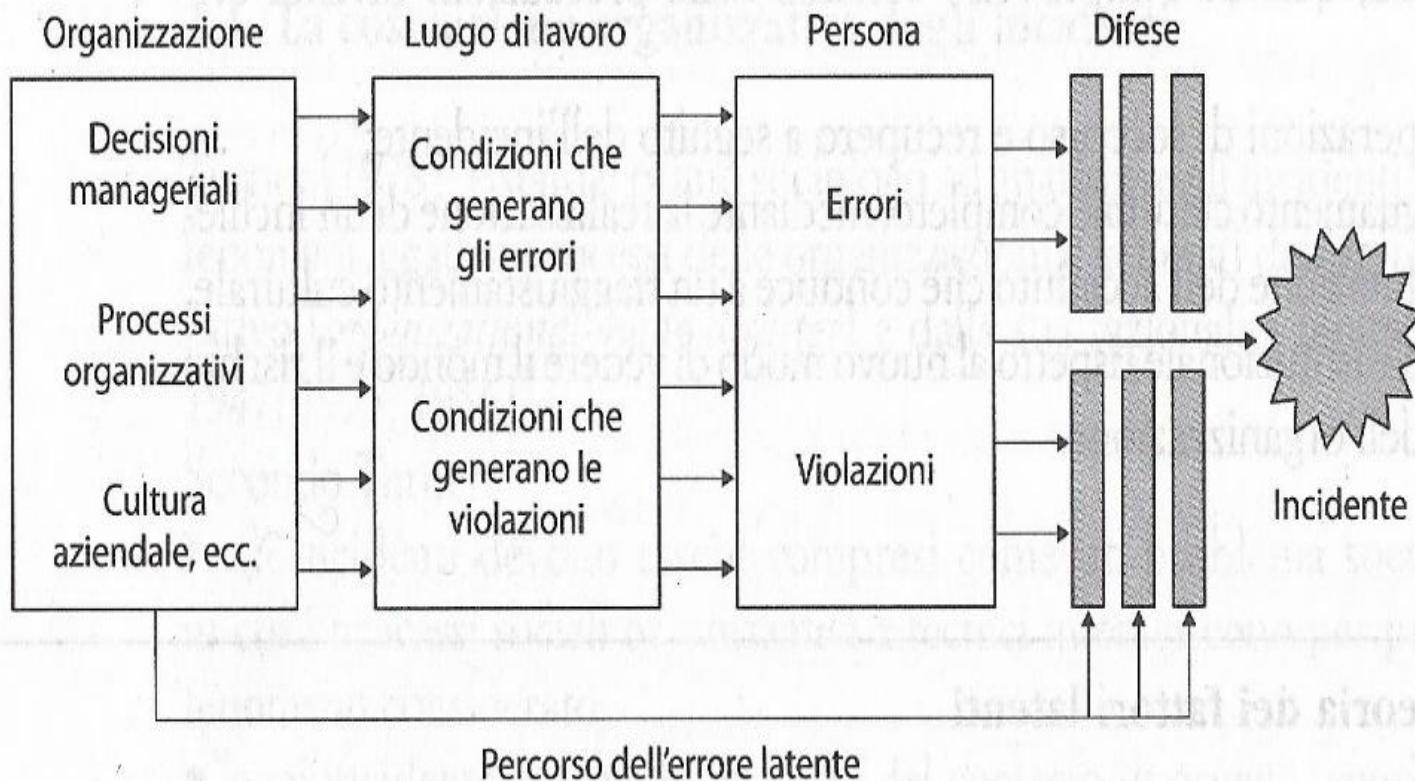


**Nelle organizzazioni:** maggiore è il numero di «elementi patogeni»/fattori latenti maggiore è la **probabilità che un membro commetta un errore che funzioni da trigger** nel verificarsi di un incidente

I fattori latenti non rappresentano «cause» dirette dell’evento, ma delle **«condizioni» che favoriscono** il verificarsi di un incidente

La loro **individuazione** e la **correzione** può ridurre la probabilità del manifestarsi di eventi dannosi  
*(pro-attivismo delle teorie sull’argomento)*

# Il modello dei fattori latenti



# Dunque...



Sono socialmente  
costruiti

La maggior parte degli incidenti sono  
generati da **errori umani o violazioni**

Da **processi e strutture  
organizzative**

# Testi di riferimento

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