

Unità didattica 5 – *Il «lato oscuro» delle organizzazioni*

**Miopia organizzativa:
definizione, fattori**

Miopia organizzativa. Definizione

Scarsa capacità/incapacità di valutare i fatti nella loro realtà e nei loro possibili sviluppi. In particolare, **incapacità/difficoltà di:**

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

Diversi livelli di analisi e di manifestazione della miopia

Individuale



Organizzativo

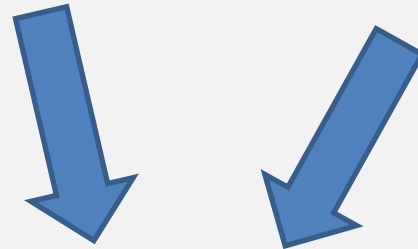


Della rete o del campo organizzativo

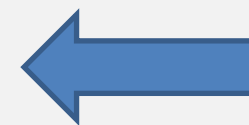
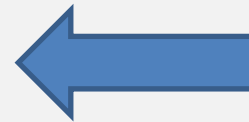
Attenzione: distinzione solo analitica, nella realtà i livelli operano **contemporaneamente** e **in modo interconnesso**

Rete o campo organizzativo

Altre organizzazioni, norme, pratiche, culture, idee...



Organizzazione X



Livello individuale

Errori inintenzionali nei processi di analisi, valutazione, di decision making, ecc.;

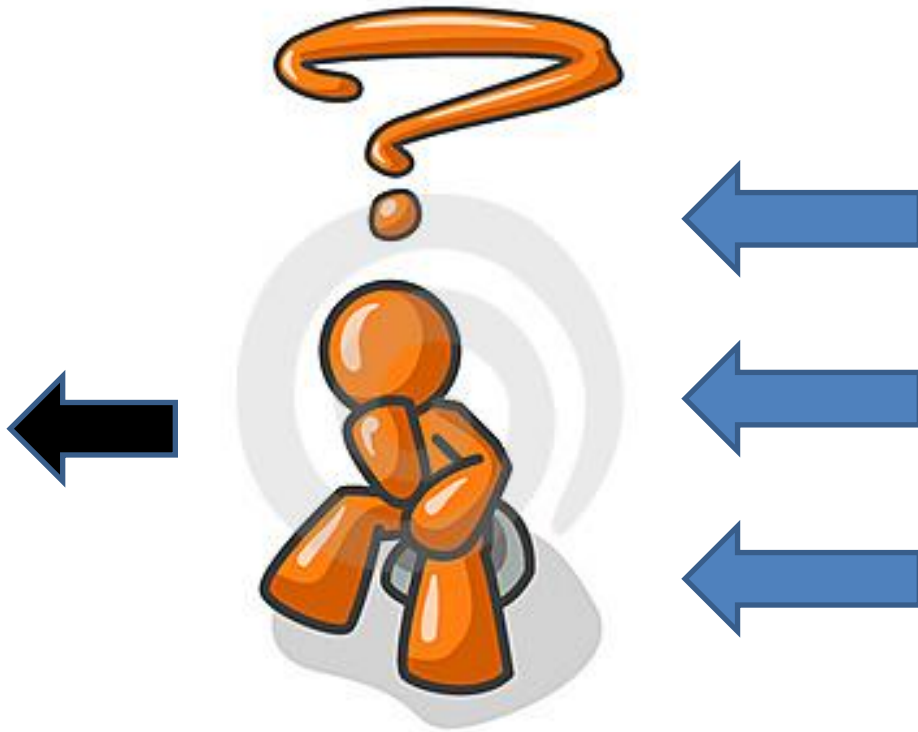
violazioni intenzionali (anche se non sempre con fini malevoli)

Livello organizzativo

Errori dell'organizzazione del suo complesso
nell'analisi e valutazione di minacce e
opportunità...

Oggetto dell'analisi (a tale livello): **modalità di funzionamento delle organizzazioni**

Obiettivi, struttura, norme, cultura, modalità di coordinamento dei suoi membri, controllo, formazione, comunicazione, procedure in uso, sistema degli incentivi, ecc.



Problemi di
progettazione del
compito, di
coordinamento con gli
altri, di comunicazione
con gli altri, di
disponibilità di
informazioni, risorse,
strumenti, ecc.

Non più soltanto problemi legati ad azioni di soggetti, di singole persone (anche quando svolgono ruoli rilevanti)

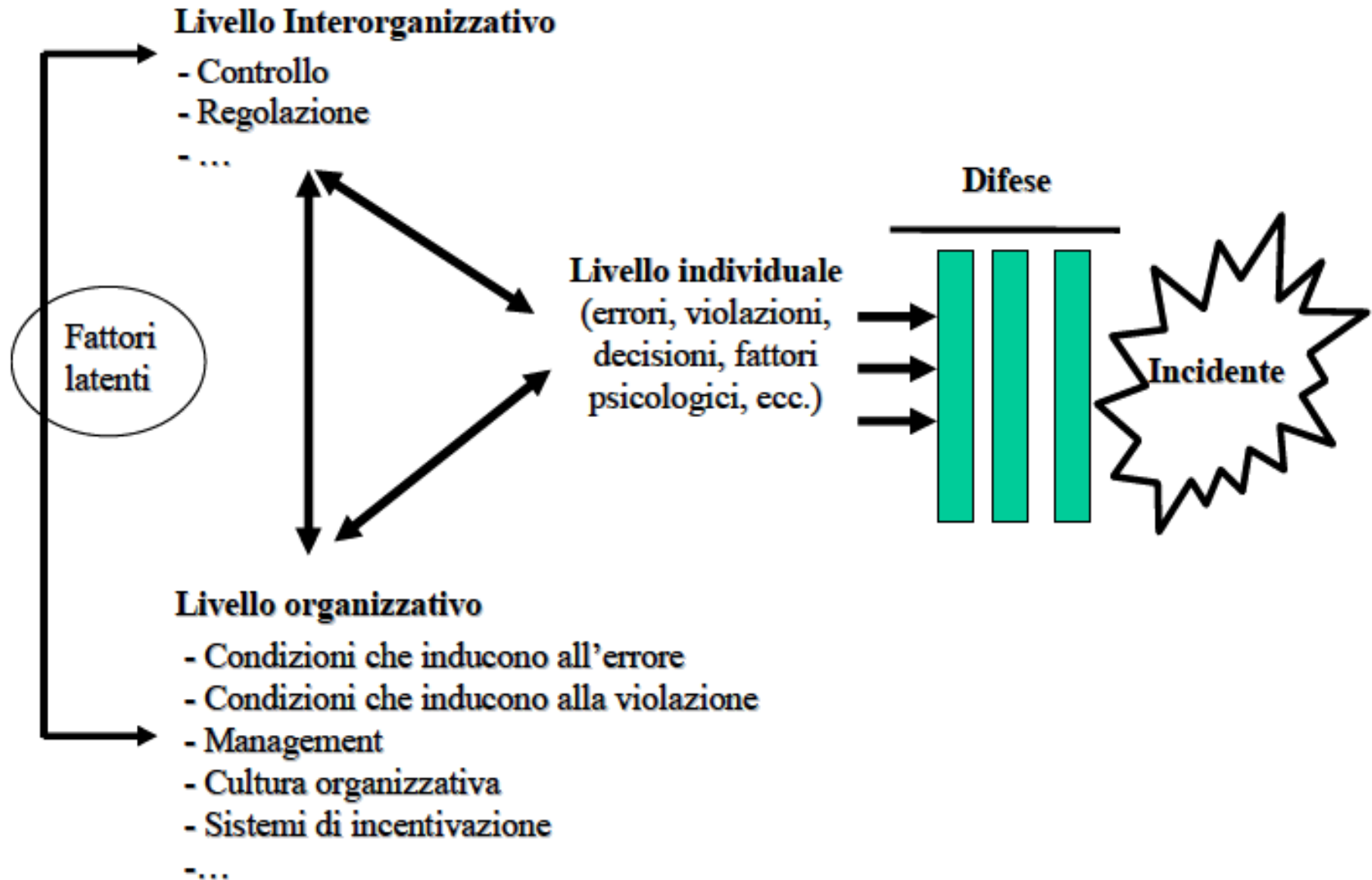
Ma problemi di tutta l'organizzazione...
problemi collettivi, **del gruppo** nel quale il processo (che ha prodotto l'evento) si svolge

Livello interorganizzativo

Errori di molteplici attori nell'analizzare/
valutare un problema, nel dare attenzione a
un problema, nel coordinarsi, nell'integrare le
loro azioni, ecc.

- *Livello interorganizzativo*: questo livello fa riferimento all'ambiente in cui opera l'organizzazione, attiene a fattori e organizzazioni esterne all'organizzazione coinvolta, ma dai quali fattori dipendono molte delle decisioni ed azioni dell'organizzazione in esame. Fanno parte di questo livello, i regolatori, i produttori di norme e standard, le organizzazioni che realizzano le certificazioni, le organizzazioni controllanti, i produttori di tecnologia, ecc.

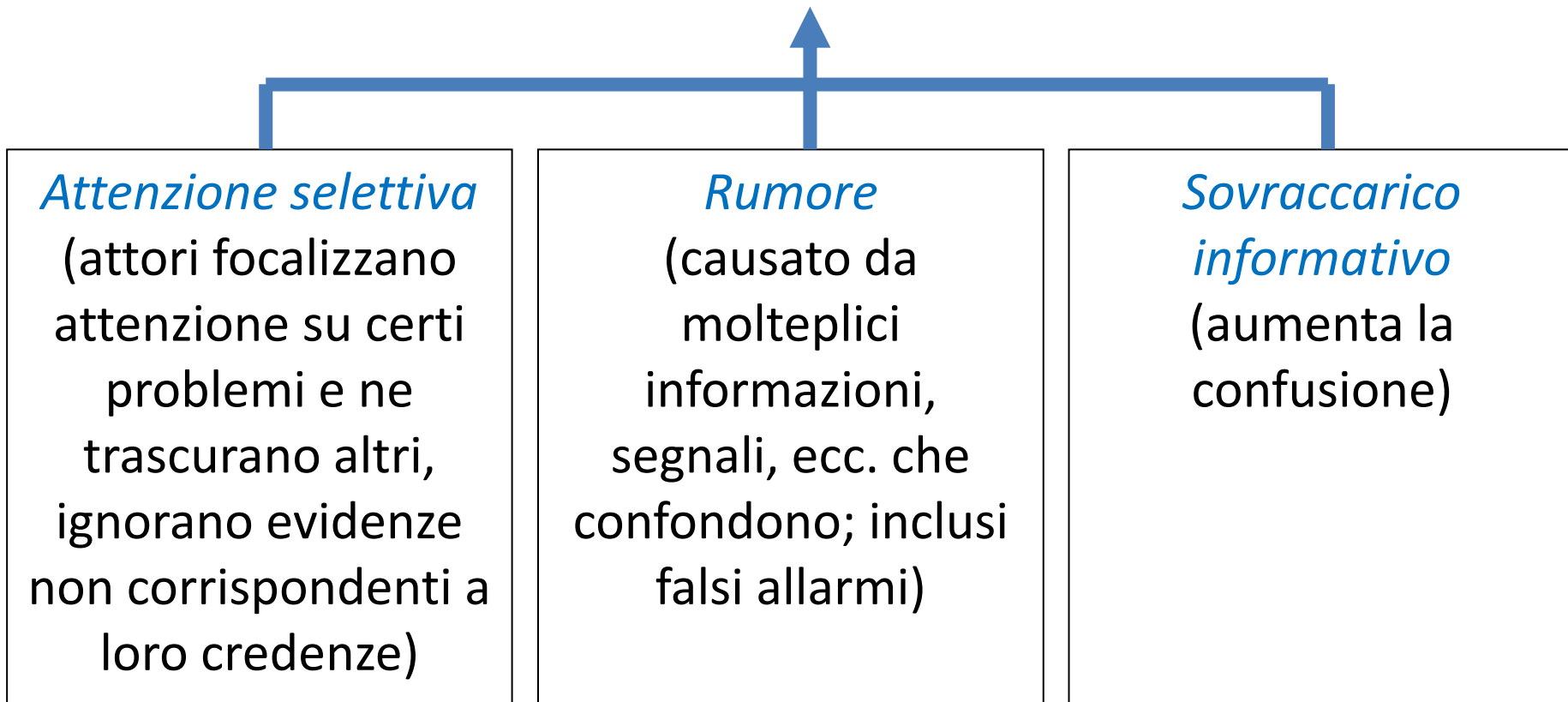
Uno schema



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

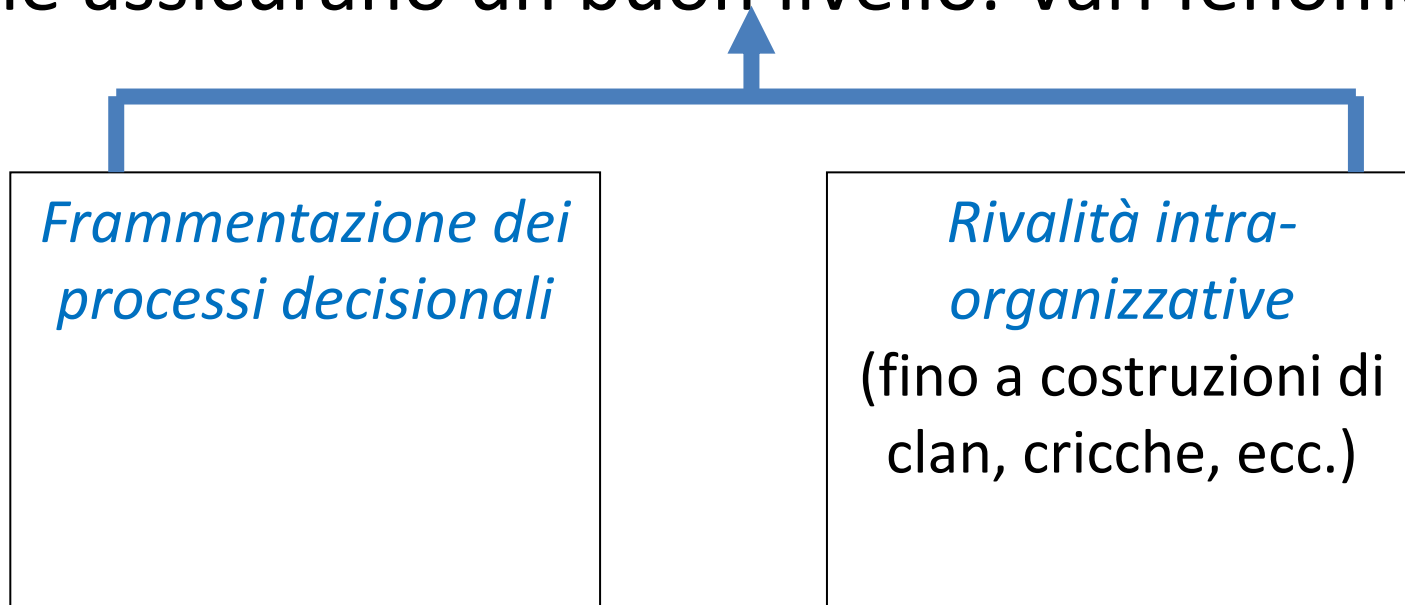
1) Fallimenti nell'analisi

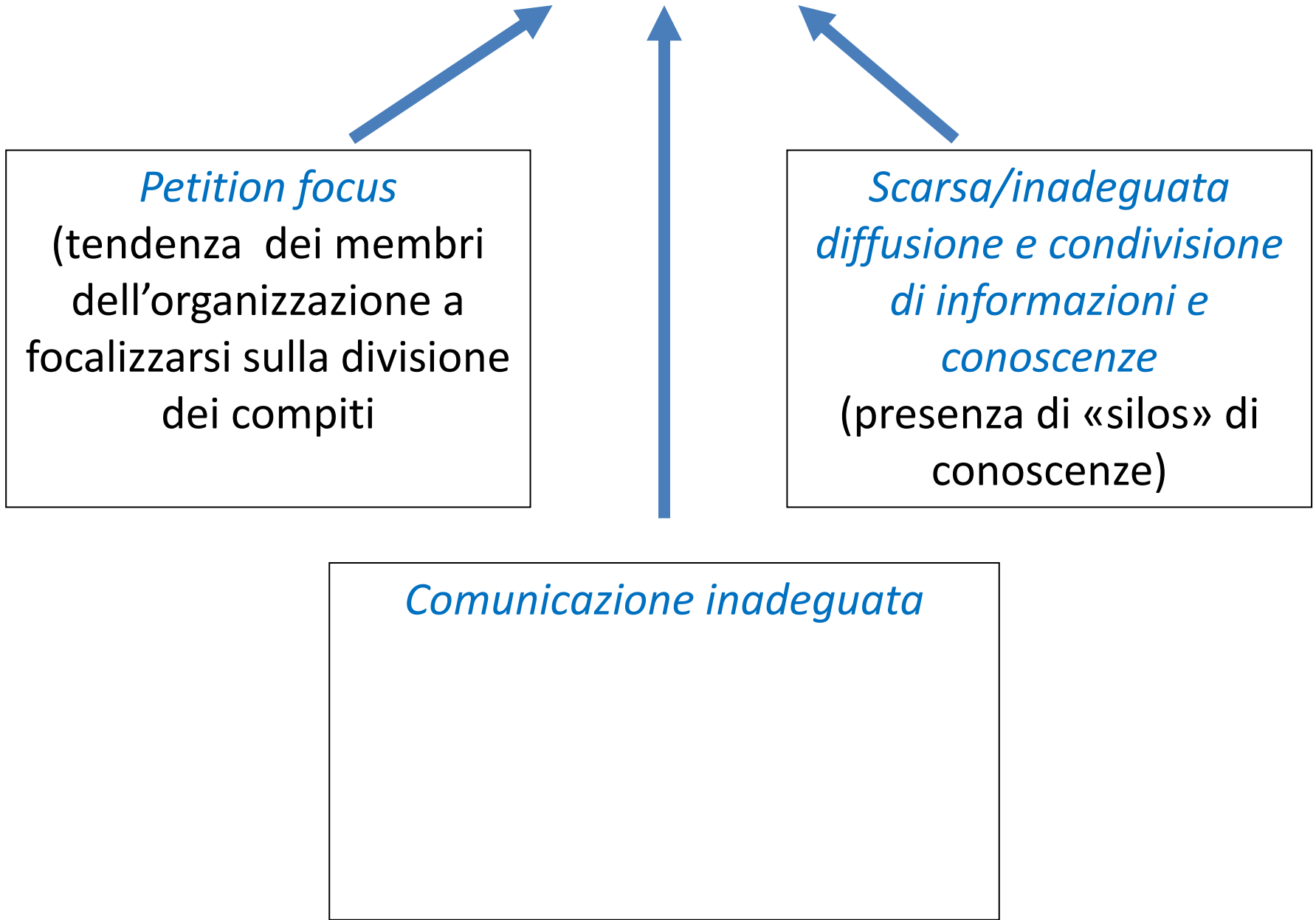
Le organizzazioni falliscono **nel rilevare le informazioni disponibili** riguardo minacce emergenti (od opportunità)



2) Fallimenti nel coordinamento e nell'integrazione

Esistenza di strumenti, pratiche, comportamenti, ecc. all'interno delle organizzazioni che non fanno ben comprendere l'importanza del coordinamento o non ne assicurano un buon livello. Vari fenomeni...





3) Frammentazione delle strutture organizzative

(collegato al precedente). Conflitti burocratici, strutture organizzative spezzettate, con interconnessioni non adeguate

4) Processi decisionali acritici

Spinta psicologica al consenso, soppressione del dissenso

5) Atteggiamento di rifiuto

Meccanismi di difesa, che possono portare a negare fatti evidenti ← a volte mitologia della propria grandezza e dei propri successi

6) Arroganza

Effetto perverso dei propri successi, dell'orgoglio eccessivo

7) Dipendenza dalle competenze tradizionali

8) Sottovalutazione della concorrenza

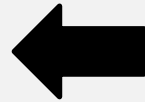
9) Ossessione per i volumi

Ricapitolando...

Diversi fattori/meccanismi che **chiamano in causa** la **cultura organizzativa**, la **struttura**, le modalità di **coordinamento**, la **comunicazione** interna, le modalità di **gestione/condivisione delle informazioni**

A livello organizzativo:

Miopia
organizzativa



Dunque:

- fallimenti nell'analisi,
- non buon coordinamento tra i membri,
- strutture troppo frammentate,
- arroganza
-
-

**Fattori/meccanismi di miopia
a livello di rete o campo
organizzativo**

Coordinamento/integrazione, regolazione, controllo

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

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

Altri fattori

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)

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

**Obiettivo dello studio della
miopia organizzativa**

Obiettivi

Individuare fattori/meccanismi (a differenti livelli) che producono miopia organizzativa

Progettare e realizzare azioni finalizzate a rimuovere i fattori/meccanismi di miopia organizzativa

Testi di riferimento

M. Catino, *Capire le organizzazioni*, cap. IX