

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

**Apprendere da fallimenti,
errori, problemi**

Approfondimento

**Miopia
organizzativa**



**Capacità di
apprendimento
organizzativo**

Apprendimento organizzativo

Processo di cambiamento nella cognizione e nell'azione di un'organizzazione



Dimensione
cognitiva



Dimensione
dell'azione

Un presupposto (generale) assai diffuso negli studi...

Si apprende da **errori, problemi, fallimenti**.
Occorre saperli riconoscere, distinguere



C'è stato apprendimento?



C'è stato apprendimento?

Ma apprendere dagli errori è difficile...

Necessità di informazioni adeguate e di una loro elaborazione



Intelligenza organizzativa: capacità di un'organizzazione di ottenere ed elaborare informazioni chiare e affidabili, necessarie a comprendere ciò che accade

Ostacoli di tipo emotivo, culturale

«politicizzazione» degli ambienti interni (protezioni di alcuni gruppi, attori)



High reliability organisation

Imparare dagli errori minori (→ soprattutto in organizzazioni complesse ad alto rischio)



Principi fondamentali

- Preoccupazione/attenzione ai fallimenti
- Rifiuto delle semplificazioni
- Sensibilità operativa (attenzione anche ai piccoli errori e aggiustamenti continui)
- Resilienza (capacità di variare, trovare soluzioni innovative, ecc.)
- Priorità dell'expertise (fluidità del processo decisionale e conoscenza prima di autorità)

Un principio essenziale ma non scontato → **non punire chi segnala errori**



| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Probl. solv. <u>II livello</u> | Analisi approfondita di problemi, cause | Rimozione cause del problema, aggiustamenti, revisioni, ecc. |
| Probl solv. <u>I livello</u> | Non si effettua analisi approfondita di problemi, cause | Controproducente → non si identificano le cause, per cui il problema può ripresentarsi |

Errori, problemi... strumenti

Raccolta segnalazioni (soprattutto in modo anonimo), brainstorming



Testi di riferimento

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