

Unità didattica 4 – *Il «lato oscuro» delle organizzazioni; «capri espiatori» vs processi di apprendimento*

**Capro espiatorio e
razionalità organizzativa**

Un tipo di strategia

«Costruzione» capro espiatorio → strategia di
«deviazione della colpa»

Tema importante in studi riguardanti politica,
policy-makers

In particolare l'uso di un **«parafulmine»** come strategia di deviazione della colpa → Persona in un certo ruolo ma che non contribuiscono in modo rilevante alla dinamica degli eventi negativi





Man mano il tema diventa importante anche negli studi organizzativi (approccio sociologico)



Situazioni...

Varie situazioni ed eventi che favoriscono la creazione di capri espiatori



Crisi

«Interruzioni episodiche di schemi familiari» nel funzionamento di un'organizzazione



«Policy fiascoes»

«Politica fallimentare», «eventi negativi percepiti (dagli altri) come causati da fallimenti biasimevoli ed evitabili della classe politica» (o dei leader, manager)



Assenza/inadeguatezza delle politiche e iniziative per prevenire...

Incidenti

«Eventi inattesi, non voluti, non desiderati e non desiderabili... conseguenza di azioni umane e componenti tecniche», con conseguenze rilevanti per persone, cose, ecc.





Scandali

«Trasgressioni che si pongono in contrasto con regole stabilite», con conseguenze negative per la reputazione dell'organizzazione, ma anche di altri attori



Più in generale...

Di fronte a crisi, incidenti, ecc. possibili più strategie → attribuirsi la colpa

Oppure attribuire la colpa a **fattori, attori esogeni**;
a elementi al di fuori del proprio controllo



Oppure attribuire la colpa a componenti endogene (persone, gruppi interni)

«Mele marce»



Errori, ecc. gruppo di comando, singolo dirigente



Un processo...

Costruzione capro espiatorio è un processo che inizia con un problema (crisi, incidente, ecc.)



Fattori organizzativi

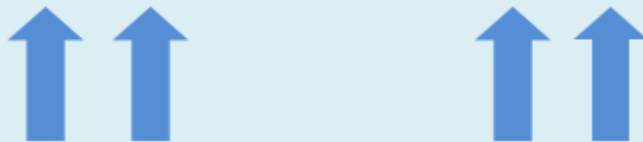
All'origine di un problema (crisi, incidente, cc.) ci possono essere «questioni» organizzative

Organizzazione

Ruolo dei soggetti nelle organizzazioni (cooperazione, moventi, soddisfazione, potere, cricche/clan, processi decisionali. Ecc.)

Culture organizzative, ideologie aziendali, sensemaking (cultura organizzativa, sub-culture, ideologia e rituali comunicativi; processi cognitivi e conferimento di senso, ecc.)

Pressioni, influenze (**vincoli, opportunità**)



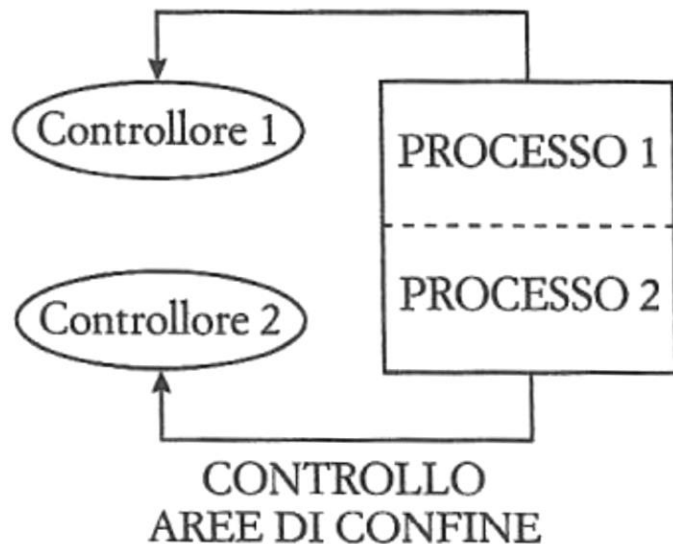
Pressioni, influenze per il
cambiamento



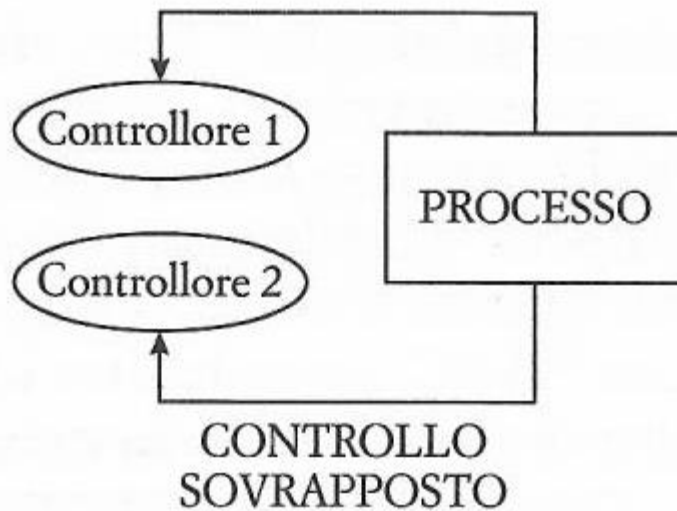
Esempi

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

1) Presenza di «aree di confine» incerte tra due processi/attività da controllare



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



Esempi: regole e procedure

Regole non chiare, regole confliggenti ← campo di situazioni di fallimenti, ecc. è costituito dalle «violazioni situazionali» casi in cui l'operatore si trova tra regole differenti/confliggenti

Esempi: “pressioni” esterne

«conflitto» tra «miti» e criteri interni, logica di efficienza.



Persona vs organizzazione

Cosa dimostrano gli esempi? Al cambiare delle persone non cambia – ossia non migliora – il sistema → Fallacia **non nella persona ma nel modo in cui il sistema è stato disegnato/organizzato**

Ruolo della persona e ruolo del contesto organizzativo. Utile una domanda: **un'altra persona in quella situazione** avrebbe potuto commettere lo stesso errore? Sì? Allora è il contesto che determina...

Sempre più frequente tesi che nelle organizzazioni crisi, incidenti, ecc. sono conseguenza di difetti organizzativi, fattori latenti (→ v. *slides sull'argomento*)

Errore umano «attiva» l'incidente, ma tale errore è «**organizzativamente costruito**» (o socialmente costruito), ossia deriva da scelte, decisioni, caratteristiche dell'organizzazione

Nuova concezione degli incidenti: non più eventi incontrollabili, ma esito di rischi non gestiti adeguatamente o, in altri termini, **fallimenti del *risk management***



Testi di riferimento

M. Catino, Trovare il colpevole