

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

Fattori latenti e miopia organizzativa

Approfondimento

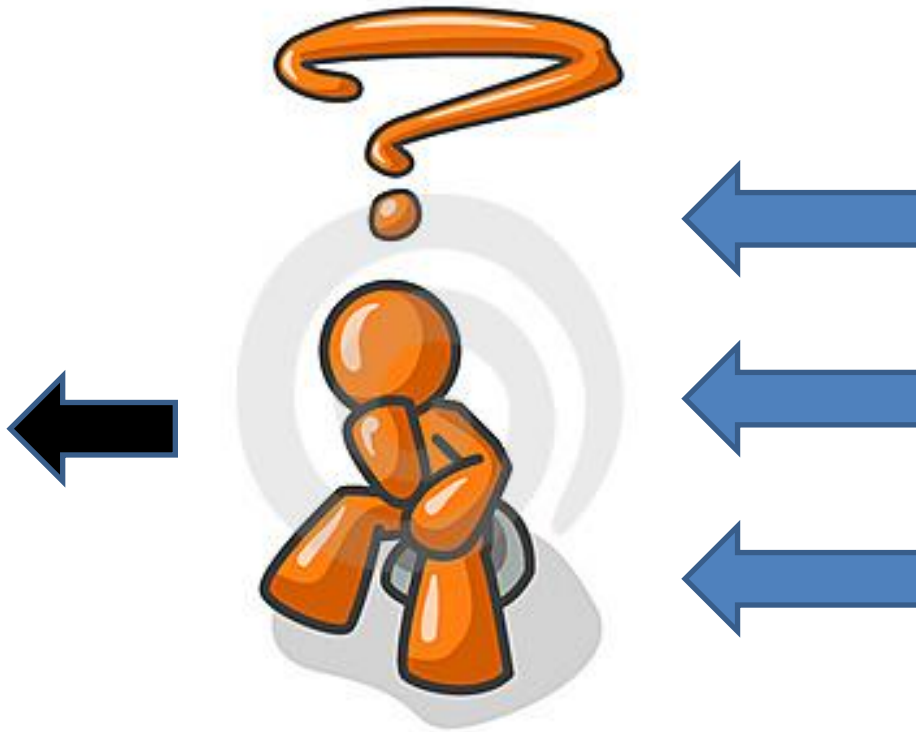
Definizione

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**

Due «livelli» importanti

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



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)

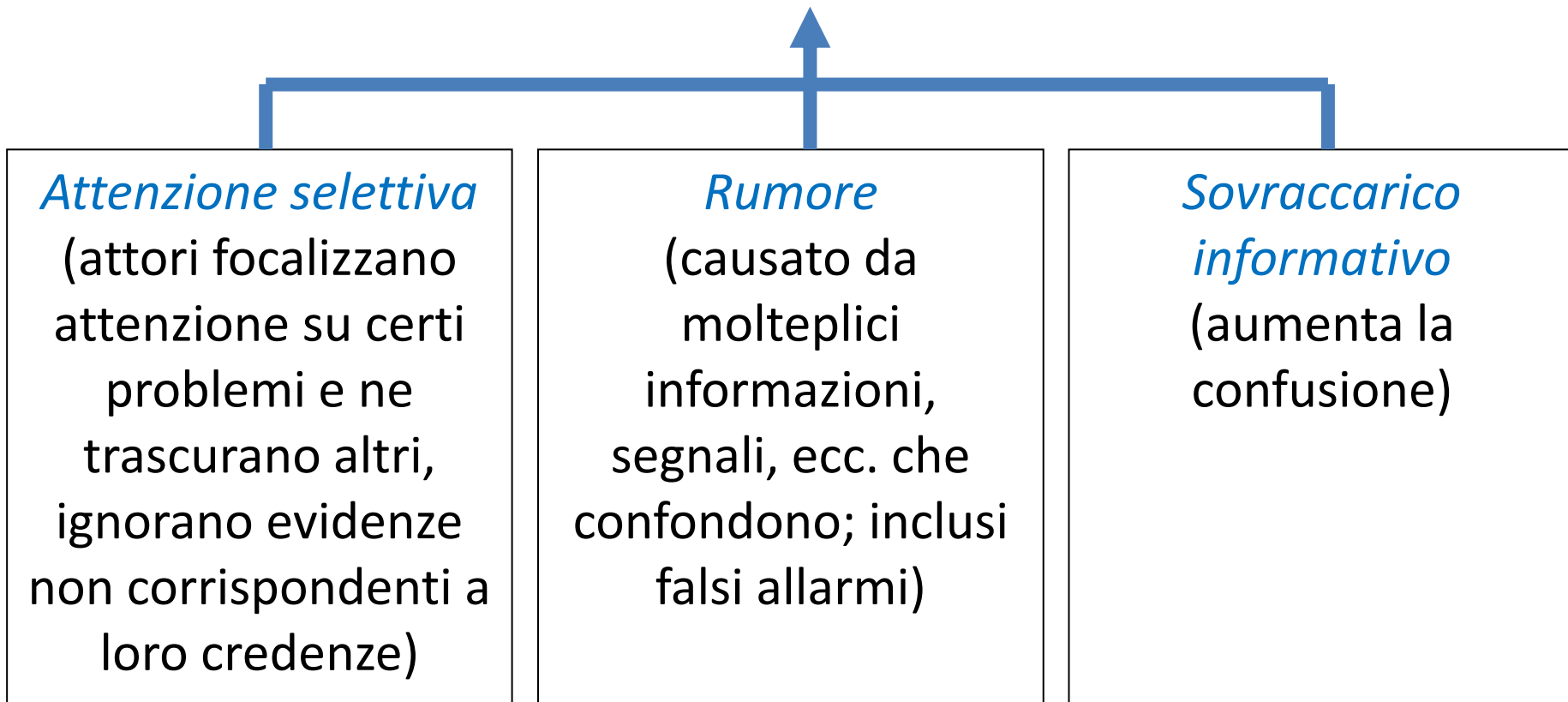
Ma problemi di tutta l'organizzazione...
problemi collettivi, **del gruppo** nel quale il processo (che ha prodotto l'evento) si svolge

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

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

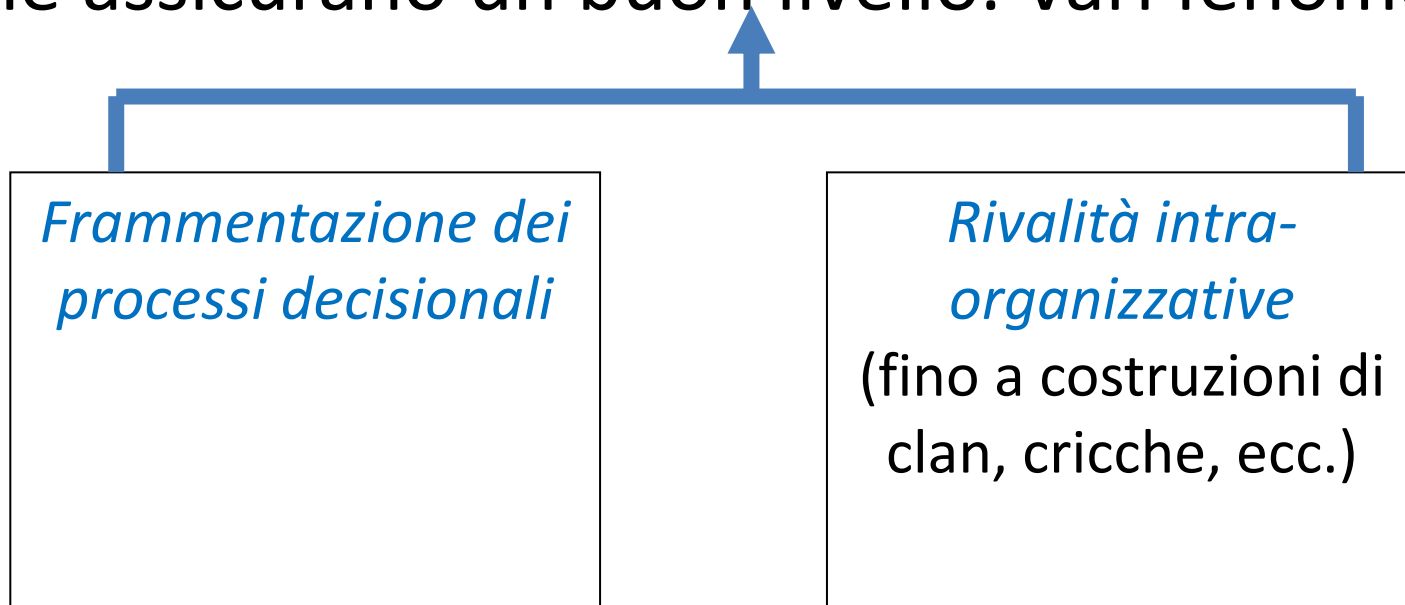
1) Fallimenti nell'analisi

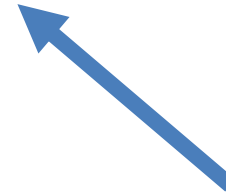
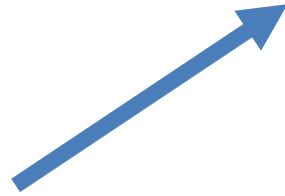
Le organizzazioni falliscono **nel rilevare le informazioni disponibili** riguardo minacce emergenti (od opportunità)



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...





*Comunicazione
inadeguata*

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

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

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

A proposito di «silos»...



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

Coordinamento, regolazione, ecc.

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

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

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)

Letture consigliate

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