

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

La teoria dei fattori latenti

Approfondimento

Negli studi organizzativi...

Si è a lungo privilegiata l'analisi delle organizzazioni in condizioni di normalità di funzionamento, dei casi di successo, dei casi esemplari, ecc.

Motivazione principale → ricerca di modelli altamente efficienti, competitivi... da proporre, riprodurre in altre realtà

Ma di recente attenzione a «lato oscuro delle organizzazioni»: aspetti patologici delle organizzazioni, errori, fallimenti, esternalità negative, comportamenti devianti, ecc.



Tesi principale

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

Fattori latenti

Sono difetti organizzativi

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



Carichi di lavoro eccessivi



Formazione inadeguata



Errata suddivisione dei compiti



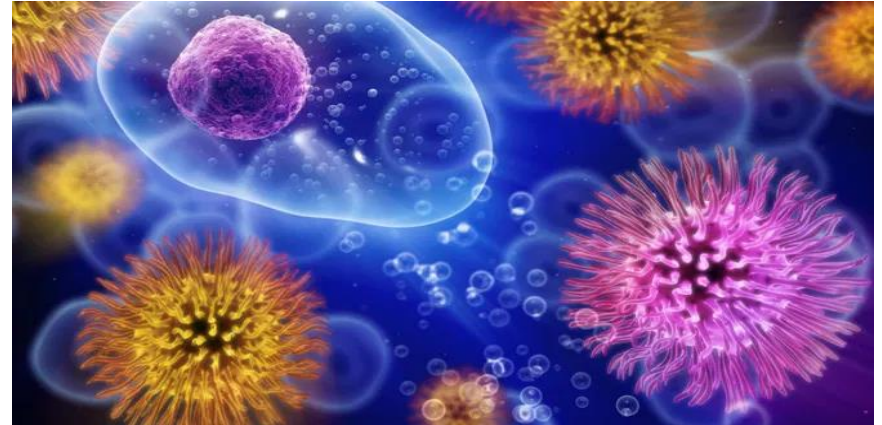
Inadeguato sistema di comunicazione



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

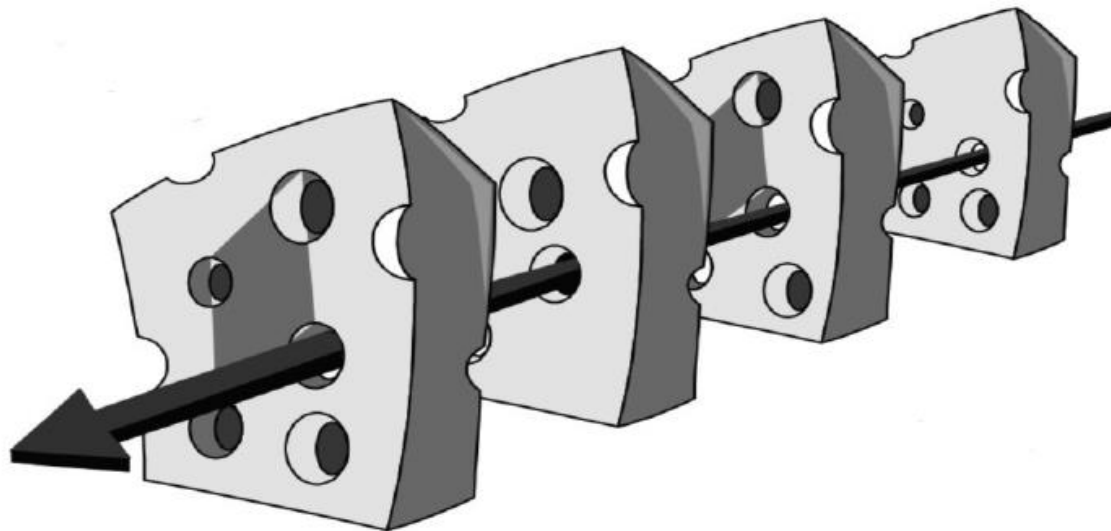
divengono evidenti quando si combinano e passano attraverso le **barriere protettive** del sistema, determinano il verificarsi di un **incidente**

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

«Swiss cheese model»



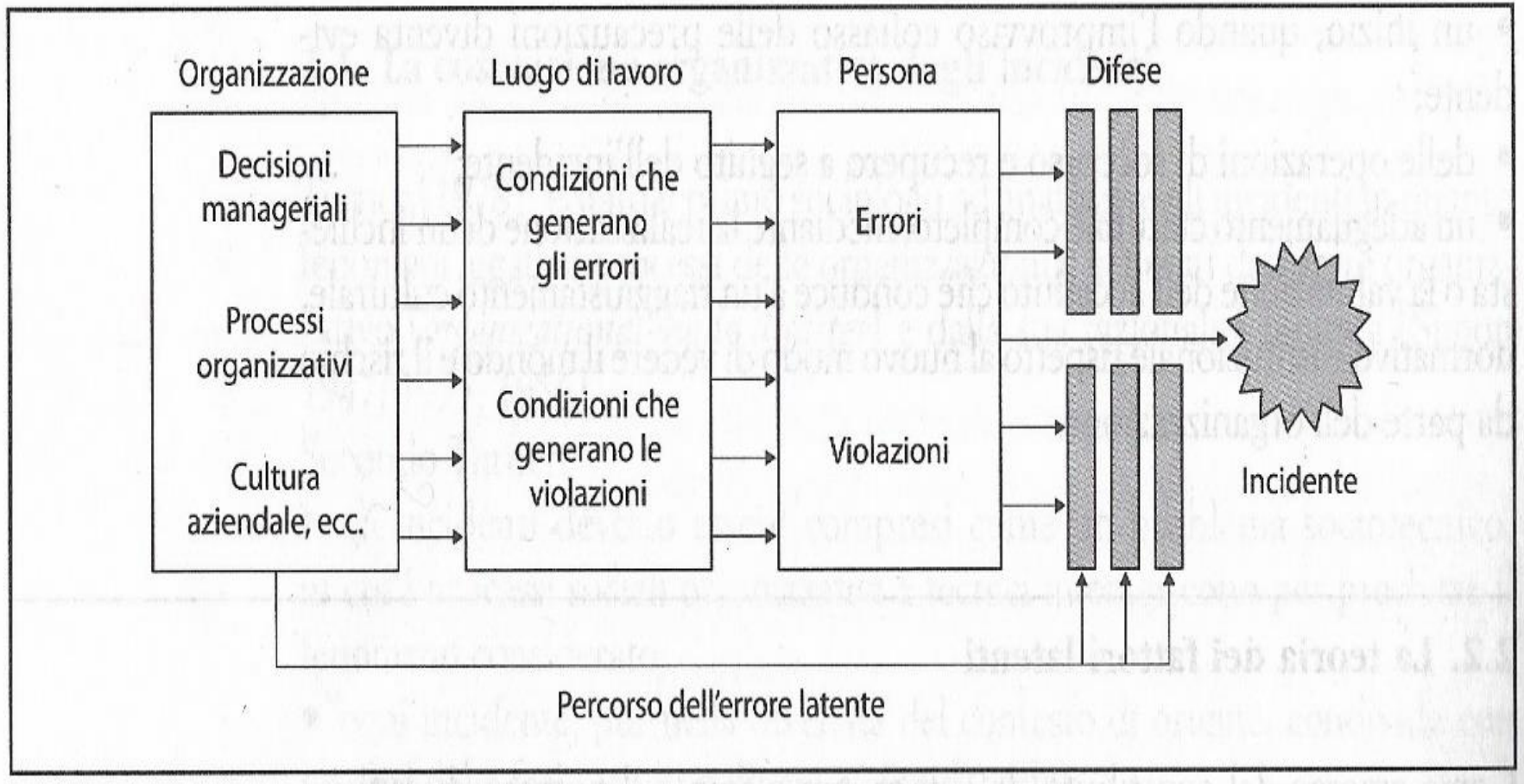
Fonte: Reason, 2008.

successione di barriere difensive (le fette del formaggio) che proteggono il sistema da potenziali minacce e fonti di pericolo. Ciascuna barriera (fetta) contiene dei buchi – i fattori latenti – non affrontati in modo adeguato

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 favorire il rafforzamento delle barriere difensive di un'organizzazione e ridurre la probabilità del manifestarsi di eventi dannosi

Il modello dei fattori latenti



Dunque...



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

Sono **socialmente costruiti**

Da **processi e strutture organizzative**

Letture consigliate

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