

Unità didattica 4 – *Culture, ideologie, lato oscuro delle organizzazioni*

Il «lato oscuro» delle organizzazioni

Una definizione

Evento, attività, circostanza che si discosta dai fini formali dell'organizzazione, dagli standard normativi, dalle aspettative, per la sua comparsa o per le sue conseguenze (Vaughan)

(All'interno) aspetti patologici delle organizzazioni, errori, fallimenti, esternalità negative, comportamenti devianti, ecc.



Vari tipi di fenomeni... *tra cui*

Miopia organizzativa

Devianza organizzativa

Negli studi organizzativi...

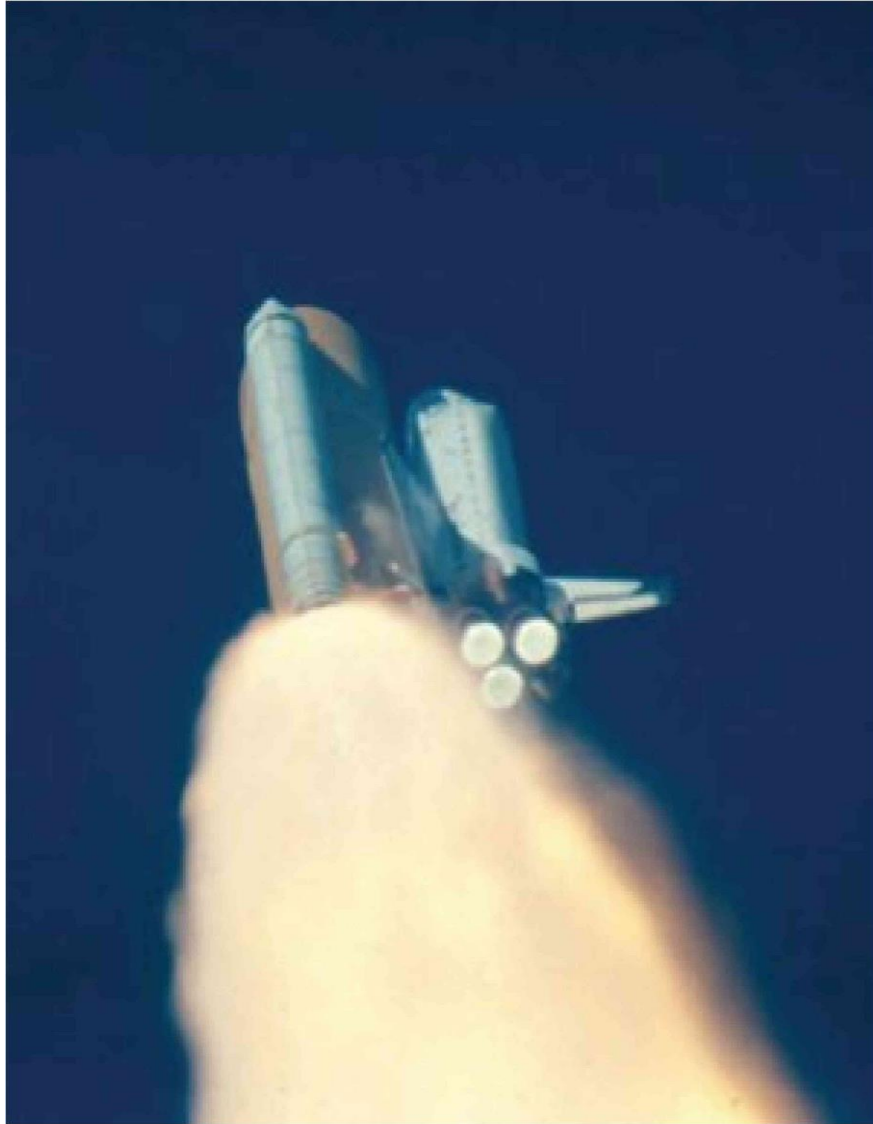
Si è privilegiata l'analisi delle organizzazioni in condizioni di normalità di funzionamento, dei casi di successo, casi esemplari, ecc.

Ricerca di modelli altamente efficienti, competitivi

Unità didattica 4 – *Culture, ideologie, lato oscuro delle organizzazioni*

Miopia organizzativa

Uno studio sulla NASA



Secondo molti studiosi

... alla base del fallimento della NASA c'erano
le caratteristiche
del suo **sistema organizzativo**
e della sua **cultura**

Normalizzazione della devianza

...il rischio era sempre presente nel funzionamento quotidiano dell'organizzazione

...era normale che ci fossero "anomalie".
Credenza che i problemi non fossero reali
minacce alla sicurezza dei voli. Credenza
confermata dai successi

Superbia, ecc.

Superbia dell'organizzazione (a seguito anche dei buoni risultati ottenuti negli anni precedenti). **Orgoglio esagerato**
Arroganza. Atteggiamento di onnipotenza

Chiusura rispetto a critiche, revisioni, ecc.

Chi evidenziava possibili pericoli veniva visto
come creatore di problemi
(rischiava il posto/insicurezza)

Gerarchia, deficit di comunicazione

Gerarchia e potere erano (sempre più) importanti. Retorica sulle competenze

Scarsa comunicazione, comunicazione distorta

Dalla cultura dell'eccellenza alla cultura della produzione

Maggiore attenzione alle richieste e alle occasioni di business (**Ideologia del business**)

A scapito delle priorità scientifiche (o talvolta militari)

Maggiore attenzione ai **costi** e al **timing** e all'**immagine** (elevata sensibilità alle pressioni)

Faster, better, cheaper

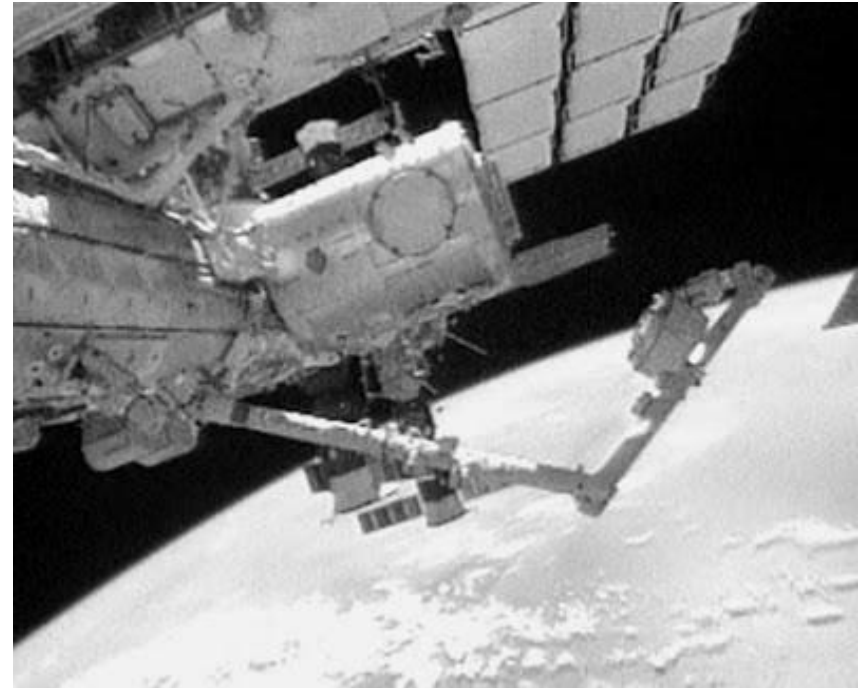
Efficienza e riduzione dei costi percepiti come più importanti di sicurezza



Conseguenza del passaggio a una cultura di produzione...



Intensificazione dei ritmi
Scadenze più rigide



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

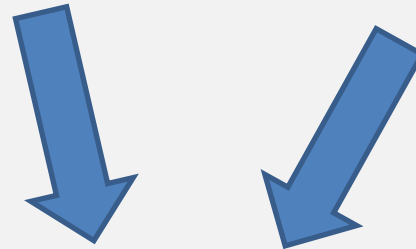


Della rete o del campo organizzativo

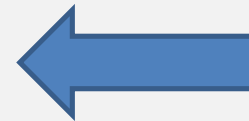
Attenzione: distinzione solo analitica, nella realtà i livelli operano **contemporaneamente** e **in modo interconnesso**

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.;

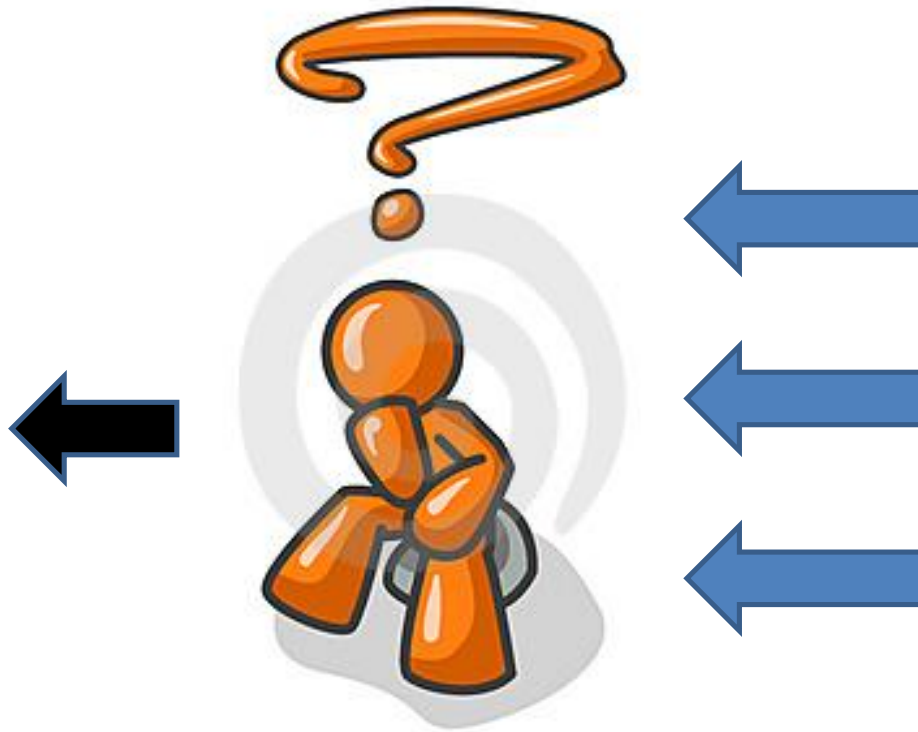
violazioni intenzionali (anche se non sempre con fini malevoli)

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, pratiche comuni, incentivi per l'azione, possibilità di apprendimento dalle esperienze, 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

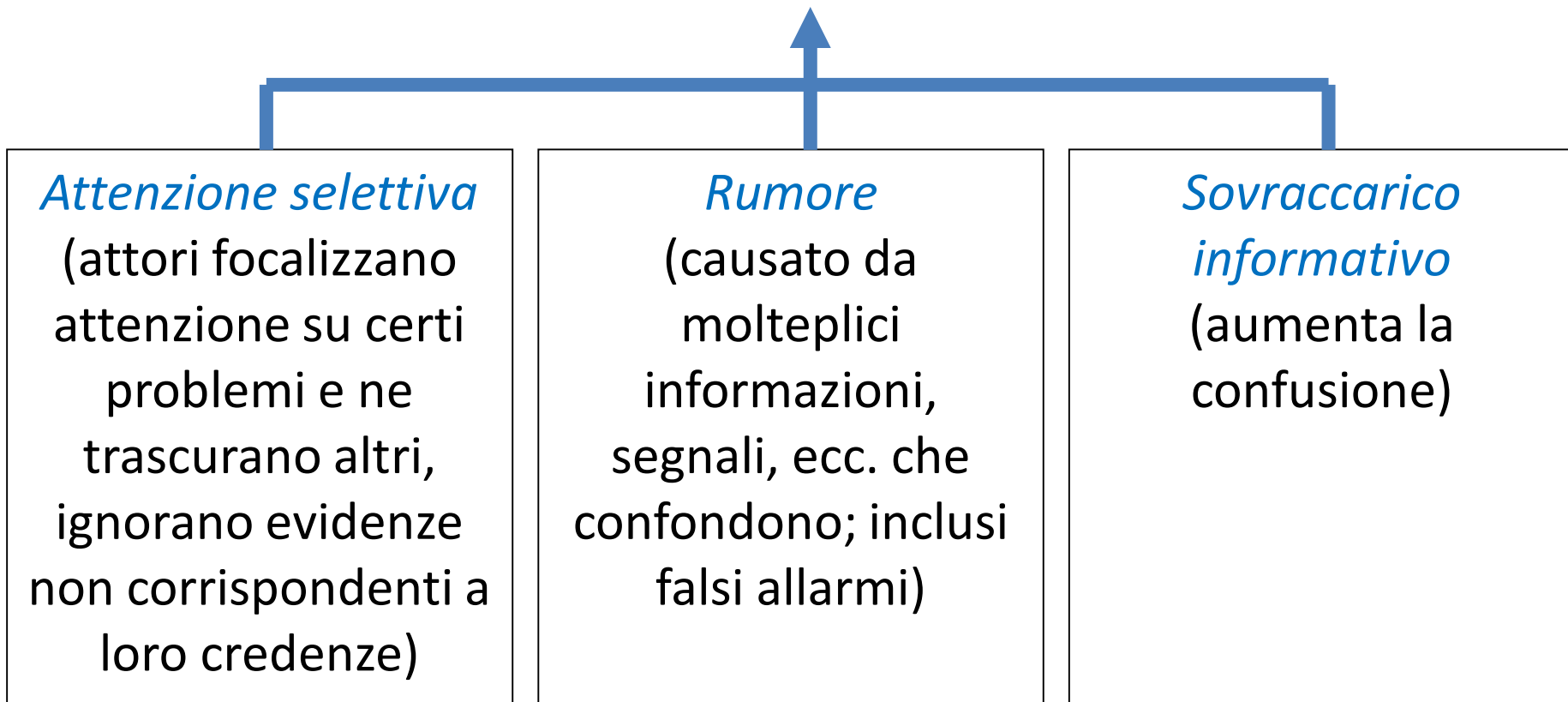
Livello interorganizzativo

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

Fattori/meccanismi di miopia a livello organizzativo

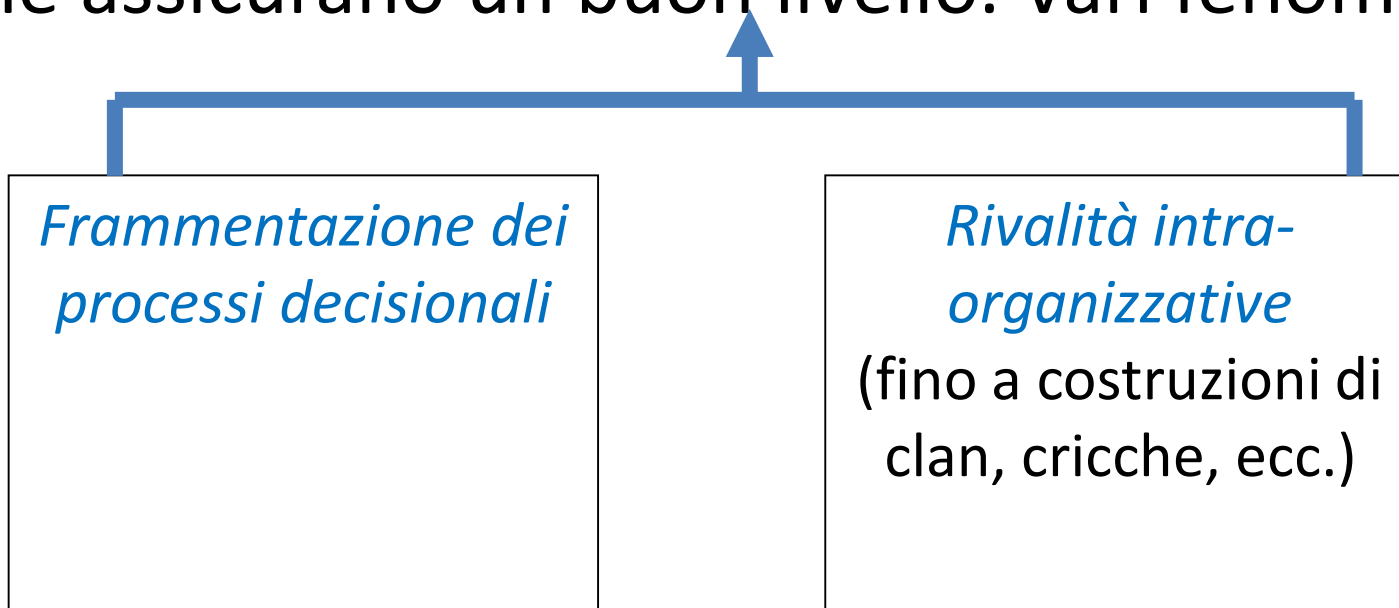
1) Fallimenti nell'analisi

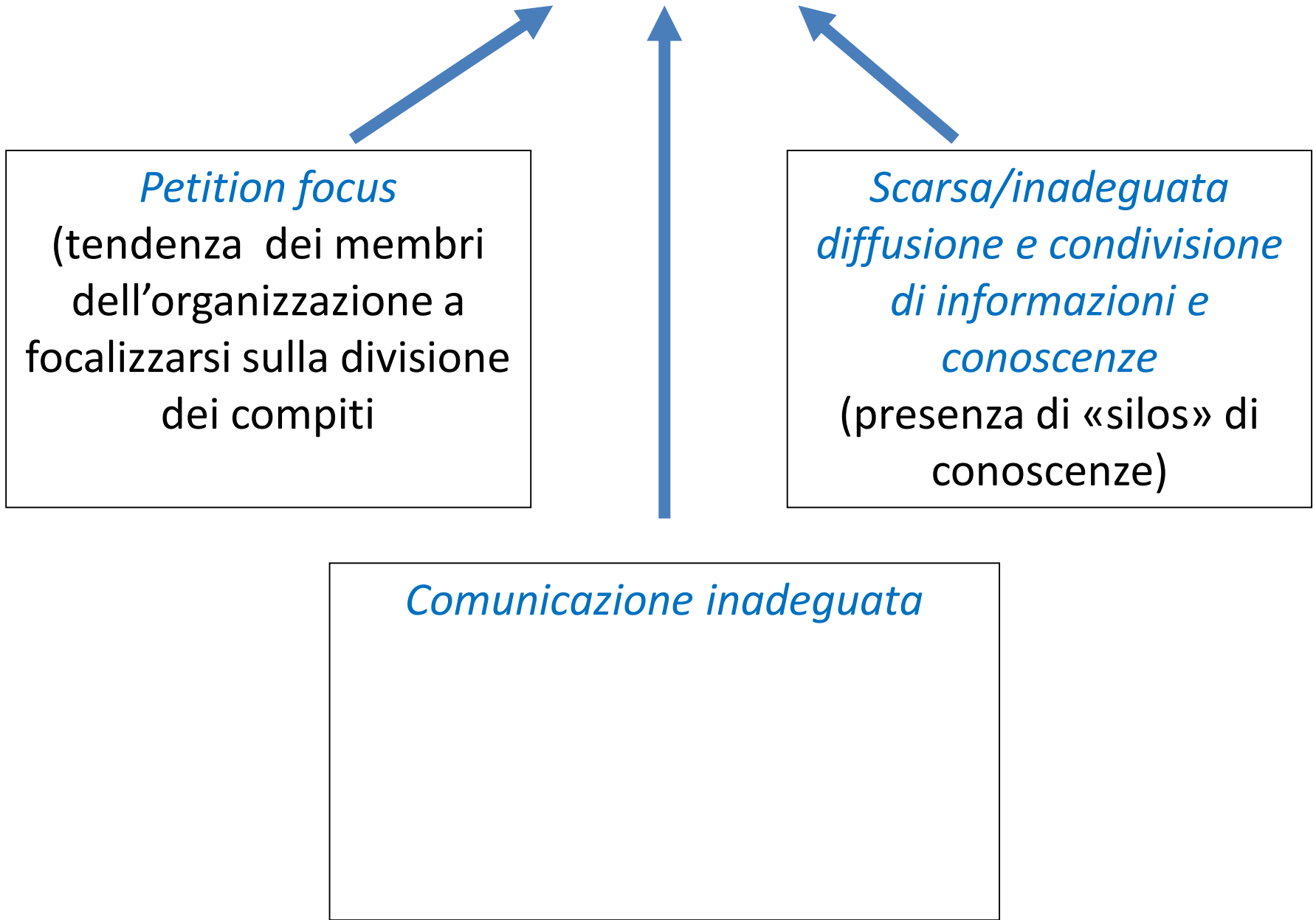
Le organizzazioni falliscono **nel rilevare le informazioni disponibili** riguardo minacce emergenti (od opportunità)



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

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

Coordinamento/integrazione

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

Soprattutto nei casi di **elevata differenziazione**, che significa segmentazione delle conoscenze e presenza di molti attori, con differenti attitudini, orientamenti (verso i fini, nella tempestività nel fare le cose, nel modo di rapportarsi con le altre persone/organizzazioni, ecc.)

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

Testi di riferimento

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