

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

**Apprendere da fallimenti,
errori, problemi**

Approfondimento

... Learning organisation



Apprendimento organizzativo

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



Dimensione
cognitiva



Dimensione
dell'azione

Errore. Definizione

Errore: disallineamento tra intenzioni e conseguenze (Argyris e Schön)

Una prima distinzione...

- Rilevazione errore, correzione ma senza mettere in discussione strutture, norme, ecc. (*single-loop learning*)
- Rilevazione errore, correzione attraverso una revisione di strutture, norme, ecc.; interruzione delle «routine» all'origine degli errori (*double-loop learning*)

Criticità...

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

E altre criticità...

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**



Problema. Definizione

Problema: difficoltà legata alla scarsa abilità (o non abilità) a eseguire un compito/attività

Problem solving I livello

Attivazione di **soluzioni immediate** per sopperire a difficoltà e favorire il completamento del compito.

Non vengono rimosse le cause che generano i problemi



Problem solving Il livello

Adozione di **soluzioni di lungo periodo** per **eliminare le cause che generano il problema.**

Non solo azioni per «tamponare» una emergenza, ma anche segnalazione della criticità e azioni per risolverla



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



L'esperienza dei circoli di qualità

**Quality Circle-
A way to Quality Improvement**

