

Forme di miopia nelle organizzazioni

Maurizio Catino

1. Introduzione

Obiettivo di questo contributo è indagare come le «miopie organizzative» agiscono sulle grandi organizzazioni, ad esempio i sindacati; quali sono i principali problemi e le trappole più evidenti. La finalità è mostrare l'importanza dell'analisi organizzativa (teoria e sociologia dell'organizzazione) nel decrittare i problemi delle organizzazioni sindacali.

Il termine *miopia* indica un disturbo della vista che determina la visione sfocata degli oggetti posti a una certa distanza dagli occhi. Si tratta di un difetto di rifrazione per cui l'immagine di oggetti lontani si forma nell'occhio davanti alla retina, rendendo la loro visione indistinta, mentre la visione degli stessi a breve distanza resta chiara e distinta. In senso lato, significa mancanza di perspicacia e di lungimiranza, ristrettezza di vedute. Il miope, dunque, è una persona con la vista corta, di scarsa perspicacia e lungimiranza. Con «miopia organizzativa» si intende in questo contributo la scarsa capacità di un'organizzazione di valutare i fatti nella loro attuale realtà e nei loro possibili sviluppi.

In particolare essa si manifesta con due diversi meccanismi relativi all'incapacità o alla difficoltà di un'organizzazione o di un'insieme di organizzazioni:

- di riconoscere i segnali di *potenziale pericolo*, che possono minare la sopravvivenza dell'organizzazione o danneggiarne il suo normale funzionamento;
- di riconoscere i segnali di *potenziali opportunità*.

La miopia in sistemi organizzativi complessi può favorire la mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro, seppur evidenti,

* Maurizio Catino è docente di Sociologia dell'organizzazione, Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università di Milano Bicocca.

ed è alla base di processi di declino organizzativo e di crisi. Conseguenza principale della miopia organizzativa è la persistenza di credenze e processi che favoriscono decisioni i cui effetti comportano maggiori probabilità che si verifichi un evento negativo. Possiamo individuare tre diversi livelli che sottostanno alla miopia organizzativa: individuale, organizzativo e interorganizzativo.

La miopia per le minacce vaghe e indefinite colpisce le organizzazioni più diverse, sia pubbliche sia private. Gli alti dirigenti dell'azienda farmaceutica Merck, ad esempio, sottovalutarono le conseguenze sulla reputazione aziendale della diffusione di alcuni dati preliminari e poco affidabili sull'antidolorifico Vioxx, che venne associato a rischi cardiovascolari. Allo stesso modo, i manager della Kodak ignorarono i primi incerti segnali sul declino dell'uso delle pellicole, e la Schwinn sottovalutò la minaccia della mountain bike, che avrebbe oscurato la popolarità della bicicletta tradizionale. Imprese come Digital, Xerox, Delta, Kodak, Merck, Kmart e General Motors hanno dunque visto le proprie fortune cambiare radicalmente rispetto a quando Peters e Waterman le definirono *eccellenti*, nel 1982.

L'obiettivo principale di questo contributo è presentare e discutere, attraverso il contributo della teoria e sociologia dell'organizzazione, alcuni meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come il sindacato appunto, individuando alcune specifiche trappole, vizi e problemi di funzionamento che possono bloccare i processi di cambiamento organizzativo, sia macro, diretti dal vertice, sia il consolidamento delle innovazioni micro, spontanee e prodotte dal basso.

È importante sottolineare che il sindacato costituisce una particolare tipologia di organizzazione di rappresentanza degli interessi, caratterizzata da alcuni tratti strutturali specifici che la differenziano da altre organizzazioni, come le imprese private commerciali o le pubbliche amministrazioni. Come sistema organizzativo il sindacato è «una realtà estremamente composita, che si concreta in una macchina davvero complessa, difficile da gestire, da manovrare, da governare» (Accornero, 1992, p. 214). Il sindacato presenta, quindi, una *razionalità* organizzativa specifica, con peculiari *dilemmi organizzativi* (Zan, 1992) che ne caratterizzano in maniera significativa il comportamento. I requisiti di efficacia ed efficienza, ad esempio, o il rapporto tra strategia e struttura, sono intesi e perseguiti in modo diverso nel sindacato rispetto ad altri tipi di organizzazione. I problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice

benchmarking, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali.

Tuttavia, pur nelle specifiche originalità, peculiarità e razionalità organizzativa, è possibile rintracciare alcuni problemi di funzionamento e inerzie al cambiamento condivisi anche da altre forme organizzative e, in parte, legati alle dimensioni. Occorre precisare che non è obiettivo di questo contributo esaminare le caratteristiche strutturali delle organizzazioni sindacali, né tantomeno proporre un'analisi esaustiva e completa di tutte le patologie organizzative. L'attenzione sarà prevalentemente rivolta ai meccanismi e ai processi di funzionamento interno delle organizzazioni complesse, allo scopo di offrire spunti di riflessione e di comparazione con le modalità di funzionamento delle organizzazioni sindacali.

2. Situazioni e fattori che favoriscono la miopia

Manifestiamo la tendenza a prendere la strada sbagliata, afferma North (2005), tutte le volte che le esperienze accumulate e le credenze ereditate dal passato non forniscono una guida efficace e corretta per le decisioni future. Questo può accadere per un problema di schemi interpretativi inadeguati oppure perché in presenza di opinioni contrastanti (le coalizioni dominanti possono considerare i necessari cambiamenti come una minaccia, e dunque opporvisi). Nel primo caso si tratta di un problema cognitivo, originato dalla non corretta comprensione di ciò che accade attorno a noi; nel secondo caso, emerge la dimensione del potere nel bloccare od ostacolare i necessari processi di cambiamento. Se tali schemi sono inadeguati, lo saranno anche le conseguenti interpretazioni. Possiamo identificare alcuni fattori e condizioni-tipo che impediscono la previsione e favoriscono la miopia del cambiamento:

- non si riesce a prevedere il sopraggiungere del problema;
- qualcosa appare in modo inatteso senza un precedente modello dell'evento;
- non ci si accorge del problema;
- ci si accorge del problema ma si fallisce nel risolverlo;
- ci si accorge del problema ma non si cerca di risolverlo;
- il problema è conosciuto, ma la direzione dell'aspettativa è sbagliata;
- il problema è atteso, ma non la sua magnitudo.

Vedremo ora più in dettaglio alcune di queste situazioni.

2.1. Non si riesce a prevedere il sopraggiungere del problema

In questo caso le organizzazioni prendono decisioni errate in quanto, per una serie di motivi, non sono riuscite a prevedere il sopraggiungere del problema. Se l'evento non si è mai manifestato e l'organizzazione non ha sistemi di immaginazione adeguati, i partecipanti non ne possono immaginare la possibilità di accadimento. Una situazione del genere si può verificare anche quando l'esperienza del problema esiste ma è remota, quindi al di fuori della memoria in uso. Un altro fattore che favorisce questa situazione è la trappola della «falsa analogia»: in situazioni nuove e sconosciute si tende a fare analogie con eventi e casi familiari, ma talvolta si rischia di forzare gli aspetti simili in situazioni in cui l'analogia è soltanto apparente, e le differenze fondamentali vengono sottovalutate.

2.2. Non ci si accorge del problema

Il problema si presenta con modalità e tempi che rendono difficile il suo riconoscimento. In questo caso, i problemi si presentano in modo impercettibile sin dall'inizio, oppure si manifestano in luoghi geograficamente distanti, dove un'organizzazione non ha il pieno controllo. Il fenomeno della «normalità strisciante» esemplifica bene queste situazioni in cui i mutamenti si presentano così lentamente da rendere difficile apprezzarne le discontinuità, come accade ad esempio con i cambiamenti climatici. È il fenomeno della cosiddetta «amnesia da paesaggio», in base alla quale si dimentica quanto fosse diversa una situazione anni prima, e quello che si vive come normale è molto diverso dal passato. Non saper valutare il cambiamento avvenuto porta a sottovalutare i rischi e a comportarsi come se il paesaggio fosse quello di una volta.

2.3. Ci si accorge del problema ma si fallisce nel risolverlo

Rientrano in questa tipologia i casi della «tragedia dei beni comuni» (Ostrom, 1990). I singoli utilizzatori di una risorsa fanno bene che il suo uso e il suo sfruttamento indiscriminato su larga scala porteranno alla sua fine, ma sono «condannati» a continuare ad agire così se non intervengono fattori di regolazione auto-prodotti dagli utilizzatori o etero-prodotti da autorità legittimate.

Schemi inadeguati favoriscono la miopia e rendono inevitabili le sorprese e difficile la gestione dell'inaspettato.

Tra questi segnaliamo:

- difficoltà ad accettare il cambiamento;
- sistema organizzativo frammentato;
- aree di responsabilità non facilmente individuabili;
- aree di gestione svincolate dalle aree di responsabilità;
- eventi inosservati o mal interpretati a causa di assunzioni errate;
- eventi inosservati o mal interpretati a causa di un sistema complesso di comunicazione;
- ripetitività di problemi non risolti;
- ostinazione nella ricerca dei colpevoli di determinati fenomeni senza alcuna attenzione alle cause del fenomeno stesso;
- incapacità del gruppo di fare metacognizione, ossia di ragionare sui propri stili di analisi e risoluzione dei problemi.

3. Livelli della miopia

I fattori che favoriscono la miopia organizzativa sono molteplici: alcuni attengono ai limiti della razionalità individuale, altri sono maggiormente dipendenti da specifici contesti organizzativi e dalla più ampia rete organizzativa all'interno della quale una specifica organizzazione opera. Possiamo individuare, dunque, tre diversi livelli d'analisi e di manifestazione della miopia: a livello individuale, a livello dell'organizzazione e a livello della rete o del campo organizzativo al cui interno l'organizzazione opera (Catino, 2009). Tale distinzione, certamente arbitraria, è analitica, poiché nella realtà i diversi livelli operano, come è ovvio, contemporaneamente e in modo interconnesso. Vediamo di seguito alcune principali forme di miopia organizzativa¹.

Il *livello individuale* (cognitivo) è focalizzato sul comportamento delle persone, sui processi di presa delle decisioni, sulla razionalità individuale dei membri di un'organizzazione. In particolare, alcuni meccanismi sono:

- meccanismi decisionali basati sulla razionalità limitata (Simon, 1957);
- meccanismi che favoriscono interpretazioni distorte della realtà: illusioni positive, filtraggio (percezione selettiva) e *framing*, *confirmation bias* (tendenza all'autoconferma), *wishful thinking* (adeguamento delle percezioni al-

¹ Non è questa la sede per una trattazione esaustiva dei diversi fattori e meccanismi della miopia nei tre differenti livelli considerati. Su questo si rimanda a Catino, 2009.

le attese), egocentrismo (interpretazione a proprio vantaggio delle informazioni), *discounting the future* (preferenza per le opzioni a breve termine rispetto a quelle a medio-lungo termine).

Questi meccanismi contribuiscono a rendere le decisioni miopi e non adeguate alla realtà².

Il *livello organizzativo* si focalizza su come le organizzazioni analizzano le minacce e le opportunità, su come integrano le informazioni, su come creano incentivi per l'apprendimento dalle esperienze. A questo livello, alcuni meccanismi che favoriscono la miopia riguardano:

- il coordinamento e l'integrazione, ostacolato dalla diversità dei membri nell'organizzazione (con proprie convinzioni, interessi, idiosincrasie ecc.) e dalla necessità di conservare e sviluppare al proprio interno questa stessa diversità, per affrontare la complessità dell'ambiente nel quale l'organizzazione opera. Si produce così un effetto di *coordination neglect* con attenzione alla *partition focus*, alla divisione dei compiti piuttosto che all'integrazione; al *component focus*, concentrandosi prevalentemente sui compiti di cui si è responsabili più che sull'interazione con le altre parti del processo cui si partecipa (Heath, Staudenmayer, 2000);

- la frammentazione delle strutture organizzative e fattori burocratico-organizzativi possono creare e intensificare patologie croniche e corrosive dei processi informativi, del *policy making* e della *policy implementation* (Parker, Stern 2005). Conflitti burocratici possono creare patologie che portano a fallimenti politici, mentre rivalità intraorganizzative possono degenerare nella costruzione di feudi, con evidenti limiti alla condivisione della conoscenza e delle informazioni, e alla realizzazione degli obiettivi. La forma burocratica di organizzazione (Weber, 1922), strutturata in modo gerarchico-funzionale, è un potente ostacolo al coordinamento intraorganizzativo (Galbraith, 2002);

- processi decisionali acritici: in situazioni in cui operano gruppi con un alto grado di coesione, tale coesione produce una forte spinta psicologica al consenso che tende a sopprimere il dissenso e la considerazione di alternative (detto *group thinking*, vedi Janis, 1982)

² I contributi sui fallimenti della razionalità assoluta tipica dell'*homo oeconomicus* sono divenuti rilevanti negli ultimi vent'anni da parte dell'economia sperimentale, della neuroeconomia, delle scienze manageriali e organizzative. Tra questi si ricordano Kahneman, Twersky, 1979, 1998; Bazerman, 2006; Camerer, 2005, 2007; Gigerenzer, 2007; Smith, 2008.

Il *livello interorganizzativo* si focalizza sul campo organizzativo all'interno del quale l'organizzazione opera. A questo livello, alcuni meccanismi che favoriscono la miopia riguardano:

- il coordinamento e l'integrazione, ostacolati da differenze tra le organizzazioni nell'orientamento verso i fini (con conflitti sulle priorità e conseguenti problemi di coordinamento) e nell'orientamento verso il tempo (grado di urgenza e di tempestività nel fare le cose). In tal caso, organizzazioni fortemente gerarchizzate da un lato, e organizzazioni con professionalità più autonome dall'altro, possono incontrare difficoltà nel relazionarsi e coordinarsi: usando linguaggi e modalità fortemente differenti possono dar luogo a comunicazioni potenzialmente ambigue;

- la «segretezza strutturale»: all'aumentare del numero di organizzazioni coinvolte e della dimensione e specializzazione di ognuna di esse, tende ad aumentare il livello di segretezza strutturale (Vaughan, 1996). Ciò vuol dire che è molto difficile per l'organizzazione controllante effettuare controlli di merito sulle organizzazioni controllate, in quanto la specializzazione dei saperi e la complessità organizzativa le rendono parzialmente inconoscibili e dunque poco controllabili. Se la controllante non ha al suo interno le conoscenze della controllata, rischia di realizzare controlli di conformità, formali e non sostanziali, fondati sulla base cognitiva e informativa prodotta dalla controllata. In questo modo, una funzione importante come quella del controllo rischia di essere depotenziata;

- il *framing*: aspetto già visto a livello individuale, che attiene al fallimento da parte di molteplici attori nel ricostruire un quadro unitario e condiviso del problema e della minaccia. Tale ricostruzione è resa difficile dai problemi di coordinamento e condivisione delle informazioni. Infine, questioni di priorità politica possono dirigere l'attenzione verso problemi a più breve scadenza, i cui contorni sono meglio definiti, la cui attenzione mediatica è più rilevante, o a cui gli interessi dei *decision maker* sono più vicini;

- i gruppi d'interesse (*special interest*) e *veto players*. Il funzionamento efficace può essere contrastato da gruppi che perseguono guadagni per se stessi, anche se questi possono essere molto inferiori ai costi sociali che producono (Bazerman, Watkins, 2004). A questo si aggiunge l'operato dei *veto player*³

³ Con il termine *veto player* si fa riferimento ai *decision maker* individuali e collettivi il cui accordo è necessario per un cambiamento dello *status quo* (Tsebelis, 2002). In un sistema organizzativo, maggiore è il numero dei *veto player*, più è difficile cambiare lo *status quo*.

presenti nel sistema, che hanno gioco facile nell'opporci al cambiamento e alla presa di decisioni per loro costose.

I tre livelli di analisi presentati si integrano in una concezione unitaria: il passaggio dal livello individuale a quello organizzativo e interorganizzativo non implica una confutazione del livello precedente, ma una sua integrazione. Ogni livello mette in primo piano dimensioni e problemi specifici che contribuiscono a spiegare alcune dinamiche, mentre altre restano in secondo piano o non visibili. Il passaggio al livello successivo contribuisce a render conto di ciò che resta non spiegato dal livello precedente, svelando una molteplicità di razionalità e di *logiche d'azione* organizzative.

4. Miopia e patologie delle organizzazioni: problemi, vizi, trappole

In questo paragrafo discuteremo alcuni dei problemi, dei «vizi» e delle trappole che possono favorire la miopia in grandi e complesse organizzazioni, come il sindacato. Tali patologie possono favorire l'inerzia al cambiamento, seppure necessario, distorcendo o negando l'importanza dei segnali e delle esperienze in corso, impedendo il consolidarsi di forme positive di innovazione e sperimentazione dal basso dell'organizzazione. Occorre precisare che i problemi qui analizzati sono delle patologie e non dei dilemmi. Questi ultimi sono delle esigenze contraddittorie che una organizzazione deve governare (Panebianco, 1982; Zan, 1992) e, come tali, non costituiscono delle scelte. Governare i dilemmi non implica il trovare una soluzione ottimale una volta per tutte, ma è piuttosto la ricerca di un governo delle organizzazioni in base alle contingenze interne ed esterne e alla specifica strategia che si intende perseguire. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi come i sindacati sono, dunque, caratterizzate da peculiari razionalità organizzative e da specifici dilemmi da governare secondo equilibri dinamici⁴. Al contrario dei dilemmi, le patologie (vizi, trappole) sono dei fenomeni in sé tendenzialmente negativi e che ostacolano il funzionamento dell'organizzazione. Attengono al *dark side* dell'organizzazione, agli aspetti del comportamento organizzativo che deviano dal modello della razionalità weberiana. Molti di

⁴ Zan (1992) individua quattro polarità contrapposte: la logica dell'influenza *vs.* la logica della membership; l'aggregazione orizzontale *vs.* quella verticale; il problema del potere dei dirigenti *vs.* quello dei feudatari; il ruolo dei dirigenti eletti *vs.* i dirigenti funzionari.

questi fenomeni sono legati alla dimensione organizzativa, o meglio a problemi di crescita dimensionale non compensati da azioni manageriali e organizzative adeguate. Vediamo di seguito alcune di queste patologie.

4.1. Burocrazia e atrofia: il sindacato come macchina

Una delle metafore utilizzate per descrivere l'organizzazione sindacale è quella di «macchina», termine usato non in positivo per denotare efficienza dei processi di funzionamento, ma per sottolineare lentezze, spreco di risorse, mancanza di flessibilità. Il sindacato come un «elefante»⁵, lento nei movimenti e nei cambiamenti. È diffusa la consapevolezza nel sindacato che «la macchina sindacale faccia poca strada anche se il motore fa molti giri» (Accornero, 1992). Si può affermare che il sindacato italiano si sia mostrato più propenso a cambiare le proprie strutture che non le proprie regole (p. 217), ponendo maggiore attenzione alla democraticità dei processi decisionali, alla rappresentanza dei lavoratori, piuttosto che al funzionamento efficace. Siccome si assume che i contenuti vengano sempre prima delle regole, il *cosa* fare viene prima del *come* farlo. Succede che se qualcosa va storto, ci si chiede se ciò dipenda dalla «macchina» che non ha funzionato come avrebbe dovuto o dalla «scelta» che non era adeguata. Il sindacalista preferisce sempre quest'ultima spiegazione (Accornero, 1992, p. 219). Se da un lato la macchina assicura stabilità, forza e prevedibilità, dall'altro indica recalcitranza al cambiamento e bassa flessibilità nell'adattamento ai mutamenti nell'ambiente esterno. Caratteristica della burocrazia (Merton, 1949), infatti, è la «incapacità addestrata e sistematica» di adattarsi al nuovo, di adattarsi ai cambiamenti anche se necessari, evidenti e riconosciuti, a fianco a un «ritualismo burocratico» che premia la fedeltà alle norme, anche a scapito del perseguimento dei fini dell'organizzazione.

Già Michels (1911) aveva tematizzato questo problema con la «legge ferrea dell'oligarchia». Ogni organizzazione, aumentando dimensionalmente, sviluppa una classe di funzionari e dirigenti per affrontare le crescenti complessità. Questa classe dirigente, nel tempo, diventa sempre più orientata alla propria autoconservazione e alla tutela dei propri interessi, piuttosto che al perseguimento del fine organizzativo specifico. Secondo Perrow (1986) le organizzazioni sono strumenti plurifunzionali che la coalizione dominante cerca di usare e controllare per i propri fini. Si trat-

⁵ Da una intervista del «Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano».

ta di meccanismi degenerativi che portano, dunque, alla costituzione di oligarchie di governo delle organizzazioni volte a perseguire prioritariamente i propri interessi in sé e per sé. L'organizzazione, da fine diventa strumento. Tale tesi è condivisa da Regini (1981) con alcune precisazioni. Da un lato, l'azione sindacale, quando diventa monopolio di grandi organizzazioni consolidate, tende a privilegiare una logica d'azione che corrisponde agli interessi dei suoi membri e dei suoi leader. Dall'altro, questo non è di per sé un aspetto patologico. Ogni organizzazione tende all'autoconservazione, a durare nel tempo aumentando il proprio potere rispetto ad altre organizzazioni. Ciò non significa una deviazione automatica dai fini originari e tradimento, ma può costituire il necessario passo per garantire nel futuro il perseguimento degli obiettivi e la tutela degli interessi dei rappresentati.

4.2. *Inerzia al cambiamento*

Molteplici sono i cambiamenti e i nuovi problemi che sfidano l'azione sindacale nell'era post fordista (Carrieri, 2004), diventando «condizioni dell'accerchiamento» per le organizzazioni sindacali (Baglioni, 2008). Per citarne soltanto alcuni, i mutamenti nel mercato del lavoro e delle dimensioni delle imprese, i cambiamenti demografici (invecchiamento e pensioni), le crescenti diversità nel mondo del lavoro, i mutamenti nei rapporti con gli attori pubblici e politici, la riscoperta del consumatore, la perdita di centralità della questione del lavoro salariato. Vi è conoscenza e consapevolezza di questa situazione che oramai da tempo caratterizza l'ambiente di riferimento delle organizzazioni sindacali, ma si registrano resistenze e passi di cambiamento non coerenti con gli scenari mutati. Diventa sempre più evidente l'ampia distanza tra una domanda di rappresentanza sempre più articolata, complessa ed esigente, e un'offerta di rappresentanza, legata al passato e con risposte poco innovative. Diversi fattori ostacolano nelle organizzazioni i processi di cambiamento, seppur necessari. Tra questi:

- le rigidità cognitive: stili di pensiero, abiti mentali, credenze consolidate;
- le rigidità strutturali: regole, routine, procedure, convenzioni, ruoli, credenze;
- i fattori di *lock-in*: investimenti specifici, impegni di lungo periodo;
- la *path dependency*: storia, percorsi di apprendimento specifico;
- la tendenza ad accontentarsi: difesa della posizione esistente.

Con particolare riferimento al tema delle dimensioni organizzative e delle difficoltà d'azione e cambiamento, Olson (1965) è stato tra i primi a delineare i differenti problemi e le differenti logiche di azione che distinguono le organizzazioni piccole da quelle grandi, come i sindacati. Questi, in quanto si trovano a operare nell'intermediazione di e tra interessi diversi, necessitano di strategie organizzative peculiari per neutralizzarne gli effetti indesiderati. Le organizzazioni di dimensioni minori (anche sindacali), invece, presentano una maggiore flessibilità e tempestività d'azione, in quanto sono meno vincolate e hanno minori mediazioni da risolvere. Il risultato è una maggiore reattività rispetto a problemi specifici.

Stinchcombe (1965) ha elaborato un'interessante tesi sull'imprinting storico delle specie organizzative. Ogni organizzazione presenta tratti strutturali che riflettono l'epoca storica in cui si è imposta la particolare specie organizzativa di appartenenza. Si tratta di una sorta di imprinting che persiste nel tempo. Ad esempio, le specie organizzative comparse prima della rivoluzione industriale (agricoltura, commercio, edilizia) presentano una dimensione media d'impresa e ridotti tassi di burocratizzazione rispetto alle specie organizzative comparse durante la rivoluzione industriale (manifattura), che tendono invece ad avere dimensioni d'impresa significativamente maggiori e maggiore burocrazia interna. Stinchcombe riconduce ciò al fatto che le invenzioni organizzative che possono essere fatte in una data epoca dipendono dalla «tecnologia sociale» disponibile in quell'epoca. Queste forme si dimostrano efficaci e tendono poi a essere istituzionalizzate rimanendo stabili nel tempo, anche di fronte a evidenti insuccessi. Sembraerebbe, quindi, esserci una sorta di inerzia al cambiamento derivante dall'imprinting originario. Questo spiegherebbe le difficoltà del cambiamento anche a fronte di palesi criticità e insuccessi.

È una tesi suggestiva, verificata dai dati del censimento americano per le imprese private, applicabile anche ad altre tipologie organizzative come le università e i partiti politici. Questi ultimi, ad esempio, se originati nell'Ottocento, conservano una forma organizzativa debole e poco strutturata. Al contrario, i partiti fondati nel XX secolo sulla base di questioni sociali, presentano una struttura organizzativa più articolata e una maggiore burocrazia interna. Questi tratti organizzativi si perpetuano nel tempo indipendentemente dalle contingenze politiche e dai cambiamenti di strategia. La tesi di Stinchcombe richiederebbe ulteriori verifiche e aggiornamenti. Offre però interessanti spunti per poter discutere dei blocchi e delle difficoltà del cambia-

mento della struttura e dell'organizzazione sindacale, di quelle evidenti forme della miopia organizzativa. La recalcitranza al cambiamento sarebbe in parte indotta da questo imprinting originario.

Le difficoltà a migliorare vanno rintracciate nelle varie forme di rigidità organizzativa che inibiscono l'adozione di cambiamenti (anche quando sono chiaramente indicati dall'esperienza), nell'assenza di motivazioni o nell'incapacità ad apprendere dall'esperienza (March, Olsen, 1975) o in forme di «apprendimento superstizioso» (March, 1981), quando in mondi sostanzialmente complessi l'uso di meccanismi associativi basati sull'esperienza può generare un sapere di tipo superstizioso, nel senso di non essere basato sulla chiara evidenza di nessi causali.

4.3. L'atteggiamento di rifiuto

Si tratta dell'incapacità di un'organizzazione nell'accettare la realtà, mettendo in campo meccanismi di difesa che portano a negare fatti seppur evidenti. Questo atteggiamento di rifiuto si manifesta quando un'organizzazione inizia a costruire una mitologia attorno alla propria grandezza. L'atteggiamento di rifiuto, ad esempio, si ha quando ci si accorge di un problema ma non si cerca di risolverlo. In tale situazione la conoscenza del problema c'è, ma si sceglie di non affrontarlo per fattori di «persistenza dell'errore», di sottovalutazione esplicita, di disapprendimento. Ciò può accadere per ignoranza o per esplicita mancanza di ascolto dei segnali e delle minacce. In questo secondo caso parliamo di «stati di negazione» (Cohen, 2001) e miopia intenzionale. Ovvero con il rifiuto consapevole di ascoltare segni e minacce, come è successo alle istituzioni politiche e sanitarie nello stato di New York di fronte alla minaccia dell'Aids (Perrow, Guillén, 1990). Rientrano in questa ultima tipologia le situazioni di diniego favorite da stati di rifiuto psicologico, in cui si rifiuta di accettare la possibilità di un evento perché è troppo dolorosa. Ad esempio, alcuni sondaggi d'opinione hanno messo in evidenza un apparente paradosso. Le persone che vivono in una valle ai piedi di una diga, che in caso di cedimento provocherebbe un disastro, tendono a dimostrarsi tanto più allarmate quanto più sono prossime alla diga. La paura quindi decresce con la distanza dal luogo del pericolo. Ciò non risulta valido però per coloro che sono posizionati nelle immediate vicinanze, ovvero le persone che con assoluta certezza non avrebbero possibilità di scampo. Paradossalmente queste si dichiarano più tranquille, per un meccanismo di rifiuto psicologico.

Se accettassero l'eventualità del crollo non potrebbero resistere ed essere mentalmente sani, quindi il diniego, il rifiuto psicologico, è l'alternativa. Naturalmente, se da una parte ciò assicura la sanità mentale, dall'altra non elimina la sussistenza del problema ed espone a seri pericoli per non affrontare i rischi.

4.4. L'arroganza

«Non c'è nulla che renda più ciechi del successo» affermava Robert Haas, *chairman* della Levi Strauss & Company (*New York Times*, 25 giugno 2000), riferendosi agli effetti perversi della *hybris* organizzativa. Con *hybris* organizzativa si intende quel mix di superbia e orgoglio esagerato che volge all'arroganza che deriva dai successi acquisiti, dall'accettazione acritica degli elogi, dal ritenersi in qualche modo esenti dalle regole, che è spesso preludio al declino e alle crisi organizzative. Sottovalutare la concorrenza, ritenendo i successi pregressi e le posizioni acquisite una garanzia di successi futuri, è stato alla base dell'immobilismo della Levi Strauss di fronte alla nuova concorrenza. Così come di altre grandi aziende quali Ibm, Digital, General Motors e di molte altre (Sheth, 2007). L'arroganza si manifesta con l'incapacità di ascolto, l'ostentazione del successo, la ricerca dell'approvazione.

4.5. Stadi del declino organizzativo

Weitzel e Jonsson (1989) hanno proposto un modello degli stadi del declino organizzativo, suggerendo che se il declino non è gestito correttamente può attraversare cinque stadi che portano alla dissoluzione dell'organizzazione. Il primo stadio è quello della *cecità*. Si presentano cambiamenti interni ed esterni nell'organizzazione che richiedono misure appropriate. Ad esempio, persone in eccesso, procedure ingombranti o mancanza di armonia con i propri clienti. Spesso i leader non avvertono a questo livello i segnali di declino. Il secondo stadio è quello della *inattività*, nel quale si negano le condizioni correnti malgrado evidenti segni di deterioramento delle prestazioni. Il terzo stadio è quello dell'*errore*, nel quale l'organizzazione affronta problemi gravi e gli indicatori che mostrano i cattivi risultati che non possono essere ignorati. La mancata reazione (efficienza, efficacia, gestione dell'incertezza dei membri e chiarezza sui valori) a questo stadio può condurre al fallimento organizzativo. Nel quarto stadio, quello della *crisi*, l'organizzazione entra in uno stato di panico e di caos, e soltanto una radicale e costosa riorganizzazione può consentire di uscire da questa situazione. Il tessuto sociale

subisce una profonda erosione. Infine, nel quinto stadio, quello della *dissoluzione*, il declino è irreversibile. L'organizzazione non ha più un suo mercato né reputazione. L'unica soluzione è la gestione della fine dell'organizzazione, minimizzando i danni.

4.6. Il successo che genera fallimento

Come ha affermato John F. McDonnell, della McDonnell Douglas Corporation: «Mentre è difficile cambiare un'azienda che si trova in difficoltà, è quasi impossibile cambiare un'azienda che mostra tutti i segni del successo. Senza lo stimolo derivante da una crisi o da un periodo di grande stress, la maggior parte delle organizzazioni — così come la maggior parte delle persone — non sono in grado di modificare le abitudini e gli atteggiamenti maturati nel corso di una vita». Il fatto di aver avuto ragione in eventi precedenti non assicura che sarà sempre così. I successi precedenti non garantiscono dunque quelli futuri, in particolare in ambienti ipercompetitivi. Miller (1992) ha definito questa situazione come il «paradosso di Icaro», evidenziando come le vittorie conseguite da un'organizzazione e i suoi punti di forza possano condurre i decisori a eccessi che ne causano la caduta. La *hybris* organizzativa rende miopi e sordi i decisori, favorendo la sopravvalutazione delle proprie risorse e la sottovalutazione di quelle avversarie, fattore molto rischioso in situazioni incerte e con informazioni imprecise. Il pensiero strategico intuitivo, infatti, necessita di verifiche rigorose e razionali prima dell'implementazione.

4.7. La dipendenza dalle competenze tradizionali.

Core capabilities e cambiamento

È possibile tirarsi fuori dalla propria particolare prospettiva e vedere il mondo con nuovi occhi, per così dire dall'esterno? Uno dei problemi è che per poter cambiare dobbiamo basarci su ciò che sappiamo, ma ciò che sappiamo è proprio ciò che ci impedisce di cambiare. Questo riconduce al tema delle *core competencies* di un'organizzazione. Le *core capabilities* (capacità distintive) sono alla base dello sviluppo di un'azienda e costituiscono una fonte di vantaggio competitivo. Esse possono costituire un aspetto disfunzionale che impedisce l'innovazione e può generare svantaggio competitivo. Pertanto i manager si trovano di fronte a un paradosso: le *core capabilities* possono trasformarsi in *core rigidities*. Le *core capabilities* sono fondate su valori che vengono dati per scontati. Esse riflettono

specifici processi di apprendimento e *path dependency*. Sono associate alla naturale tendenza delle organizzazioni verso l'inerzia. Il caso dell'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 negli Stati Uniti è un esempio al riguardo (Catino, 2009). Le agenzie per la sicurezza (Cia, Fbi) si erano sviluppate sul modello della «guerra fredda» e su metodi di indagine tipici di minacce derivanti da quelle specifiche contingenze storiche. Con l'emergere del terrorismo islamico, le agenzie manifestavano difficoltà a modificare le proprie *core competencies* (conoscevano il russo, non l'arabo, ad esempio) anche a fronte di evidenti segnali e minacce. Persisteva la tendenza a minimizzare le minacce nuove (crescenti) aggrappandosi a quelle vecchie (decrescenti). Le *core capabilities* che erano state fattore di successo nella difesa nazionale, ora costituivano un profondo problema.

4.8. L'effetto silos

È un argomento che abbiamo già affrontato discutendo dei meccanismi della miopia a livello organizzativo. Le organizzazioni, crescendo dimensionalmente, tendono ad articolarsi in sotto unità organizzative che possono dar luogo a «silos» territoriali, funzionali o geografici; distinti silos di conoscenza e informazione all'interno delle organizzazioni (Bazerman, Watkins, 2004). Ogni silos tende a proteggere il proprio spazio d'azione, considerando la propria unità organizzativa come baricentro del più ampio sistema organizzativo. Questo può condurre a fenomeni di bassa integrazione, fallimento nel coordinamento organizzativo, spreco di risorse, difficoltà nell'unitarietà d'azione. Il sindacato, come tutte le grandi organizzazioni, non è descrivibile come un attore unitario perfettamente integrato. Piuttosto è un soggetto internamente differenziato con problematici rapporti di intermediazione tra strutture diverse (che talvolta diventano veri e propri silos) e tra livelli diversi (Golden, Pontusson, 1992). Il suo funzionamento organizzativo assomiglia a quello delle coalizioni politiche (March, 1962), con le sue dinamiche tipiche di competizione e conflitto tra le diverse articolazioni organizzative. I *policy outcome* sono il risultato di interessi e preferenze delle diverse unità organizzative in competizione tra loro (Allison, Zelikow, 1999; Parker, Stern, 2005). Tale prospettiva sottolinea la natura estremamente politicizzata della vita organizzativa e dell'impatto che gli interessi «di bottega», le rivalità e la competizione inter- e intra-organizzative possono avere sui processi di *decision making* e sulla valutazione delle informazioni e delle minacce.

4.9. *Identità ed eroiche sconfitte*

Si tratta di eventi in cui anche la conoscenza anticipata degli altamente probabili esiti negativi dei corsi d'azione non ne modifica il percorso. In questi casi, la logica dell'identità prevale sulla logica della convenienza. Si preferisce essere sconfitti piuttosto che accettare soluzioni più razionali, ma che minerebbero l'identità di colui che le compie rispetto a quella che Pizzorno (2007) chiama la «cerchia di riconoscimento». Un esempio a questo proposito, fornito da Pizzorno, riguarda le differenti scelte di Gramsci e De Gasperi dopo che furono arrestati all'indomani della presa del potere da parte di Mussolini. A entrambi fu offerta la libertà, a patto però che accettassero di firmare la domanda di grazia a Mussolini. De Gasperi firmò e fu liberato, Gramsci no e rimase in carcere per dieci anni. A un primo esame si potrebbe dire che Gramsci fu più coraggioso e coerente con le sue idee politiche rispetto a De Gasperi. Pizzorno riconduce, invece, tale scelta a una logica di identità e di cerchia di riconoscimento. La differenza delle scelte tra i due stava nel differente significato che assumeva la domanda di grazia. La differente scelta non può essere interpretata, dunque, secondo la teoria della scelta razionale o secondo una miopia nel valutare le conseguenze, ma in base al differente significato che tale scelta avrebbe significato per le differenti cerchie di riconoscimento dei due leader politici.

Golden (1997) interpreta il comportamento del sindacato nella vertenza dei 35 giorni alla Fiat nell'ottobre del 1980 (così come di altri conflitti industriali in Gran Bretagna, Giappone e Stati Uniti), come una «eroica sconfitta». Una valutazione «razionale» delle forze in campo avrebbe consigliato al sindacato di assumere una linea prudentiale, evitando di arrivare allo scontro aperto con l'impresa. Come afferma Golden: «In primo luogo sembrava un tentativo così disperato in partenza da far dubitare della stessa razionalità degli attori sindacali coinvolti. In secondo luogo, proprio durante gli avvenimenti alla Fiat i sindacalisti leggevano sui giornali di vicende analoghe alla British Leyland e alla Chrysler. In questi due casi non ci furono vertenze sindacali per contrastare i tagli occupazionali» (1997; trad. it. 2001, p. 18). L'obiettivo del conflitto non era tanto quello di impedire la riduzione dei posti di lavoro, quanto quello di ripristinare l'organizzazione sindacale, pesantemente minacciata da tali riduzioni poiché buona parte dei dipendenti da licenziare erano rappresentanti sindacali; questo l'organizzazione sindacale non poteva tollerarlo, pur nella consapevolezza dell'inevitabile sconfitta. Le dirigenze sindacali, pur avendo presente con estrema chia-

rezza le conseguenze negative e potenzialmente catastrofiche di una lotta radicale e prolungata, la dovettero subire e appoggiare. Non restava altro che «vendere cara la pelle». Si tratta però di scelte apparentemente irrazionali: «È l'impressione che queste vertenze siano finalizzate a impedire le riduzioni di forza lavoro che dà loro una sfumatura di irrazionalità [...] Se le vertenze contro i tagli alla manodopera vengono reinterpretate come conflitti finalizzati alla sopravvivenza organizzativa e non alla salvaguardia dei posti di lavoro, il loro obiettivo non appare più irrazionale» (Golden, 1997; trad. it. 2001, p. 220).

5. Conclusioni (non conclusive)

Come è stato affermato, scopo di questo contributo è quello di analizzare alcune forme di miopie organizzative comuni a molte tipologie organizzative e, in parte, legate al problema delle grandi dimensioni organizzative. Queste criticità aiutano a comprendere i problemi di statica e di dinamica organizzativa, ovvero le difficoltà di gestione efficace e di cambiamento. Aiutano a rispondere alle domande: perché è difficile produrre un'innovazione intenzionale nelle grandi organizzazioni come i sindacati? perché è difficile produrre un cambiamento, incrementale o radicale, seppur necessario?

Questo però non vuol dire che, a causa della miopia organizzativa, il cambiamento sia impossibile. Occorre tuttavia conoscere a fondo tali specifici problemi, proprio per poter avviare percorsi di cambiamento intenzionale maggiormente consapevoli. Anche se non è questo il luogo per approfondire gli aspetti legati alle strategie e alle metodologie del cambiamento organizzativo, è possibile delineare alcuni requisiti di un processo di cambiamento organizzativo (Daft, 2004):

- *diffondere un senso di urgenza e di necessità del cambiamento*, un senso ampiamente condiviso tra le persone che tale cambiamento sia veramente necessario;
- *istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento*, composta da persone provenienti da ogni parte dell'organizzazione e che abbiano potere, leve e influenza per guidare il processo di cambiamento;
- *creare una visione, un senso e una strategia per il cambiamento*, disegnando la visione di come potrebbe essere il futuro e di come sarebbe se tale processo di cambiamento non fosse avviato;

- *elaborare piani per superare le inerzie e le resistenze al cambiamento*, riconoscendo l'esistenza di conflitti, di interessi, di *veto players* e promuovendo azioni per superarli o contenerli;

- *creare team per il cambiamento*, gruppi di lavoro costruiti ad hoc e dedicati all'ideazione e all'implementazione di specifiche soluzioni e/o progetti;

- *incoraggiare i champions intellettuali*, coloro che sono portatori di idee innovative fondate sulla tradizione dell'organizzazione. Un ossimoro apparente e dunque difficile da realizzare, ma certamente auspicabile.

La premessa necessaria è che per avviare qualsiasi processo di cambiamento, e per poterlo realizzare, occorre davvero voler cambiare. La mera consapevolezza delle proprie miopie non è di per sé sufficiente.

Bibliografia

- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Allison G., Zelikow P. (1999), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, New York, Longman (2ª ed.).
- Baglioni G. (2008), *Laccerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Bazerman M.H. (2006), *Judgement in Managerial Decision Making*, Hoboken, Wiley.
- Bazerman M.H., Watkins M. (2004), *Predictable Surprises*, Boston, Harvard Business School.
- Camerer C. (2005), *How Neuroscience Can Inform Economics*, in *Journal of Economic Literature*, 1, XLIII, pp. 9-64.
- Camerer C. (2007), *The Case of Mindful Economics*, in Caplin A., Schotter A. (a cura di), *Handbook of Economic Methodology*, Oxford, Oxford University Press.
- Carrieri M. (2004), *Sindacato in bilico*, Roma, Donzelli.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Cohen S. (2001), *States of Denial. Knowing about Atrocities and Suffering*, Cambridge, Polity Press.
- Daft R.L. (2004), *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing.

- Galbraith J.R. (1977), *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison-Wesley.
- Gigerenzer G. (2007), *Gut Feelings. The Intelligence of Unconscious*, New York, Viking Penguin.
- Golden M.A. (1997), *Heroic Defeats*, Cambridge, Cambridge University Press [tr.it. (2001), *Eroiche sconfitte*, Bologna, Il Mulino].
- Golden M., Pontusson J. (a cura di) (1992), *Bargaining for Change: Union Politics in North America and Europe*, Ithaca, London Cornell University Press.
- Heath C., Staudenmayer N. (2000), *Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations*, in *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 155-193.
- Janis I. (1982), *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.
- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: an Analysis of Decision Under Risk*, in *Econometrica*, 47, pp. 263-291.
- Kahneman D., Tversky A. (1998), *Choices, Values and Frames*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Manghi B. (1977), *Declinare crescendo. Note critiche dall'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- March J.G. (1994), *A Primer on Decision-Making*, New York, Free Press.
- March J.G. (1981), *Footnotes to Organizational Change*, in *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 563-577.
- March J.G. (1962), *The Business Firm as a Political Coalition*, in *Journal of Politics*, 24, pp. 662-678.
- March J.G., Olsen J.P. (1975), *The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity*, in *European Journal of Political Research*, 3, pp. 147-171.
- Merton R. (1949), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Free Press.
- Miller D. (1992), *The Icarus Paradox*, in de Wit B., Meyer R. (a cura di), *Strategy, Process, Context, Content*, St. Paul, West.
- Morgan G. (1986), *Images of Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Michels R. (1966), *La sociologia del partito politico*, Bologna, Il Mulino (1° edizione, 1911)
- North D. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, Princeton University Press.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Group*, Cambridge, Harvard University Press.
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Actions*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Panebianco A. (1982), *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, Bologna, Il Mulino.
- Parker C.F., Stern E.K. (2005), *Bolt from the Blue or Avoidable Failure? Revisiting September 11 and the Origins of Strategic Surprise*, in *Foreign Policy Analysis*, 1, pp. 301-331.
- Perrow C. (1986), *Complex Organizations. A Critical Essay*, New York, Random House.
- Perrow C., Guillén M.F. (1990), *The Aids Disaster*, Yale, Yale University Press.
- Pizzorno A. (2007), *Il velo della diversità. Studi su razionalità e riconoscimento*, Milano, Feltrinelli.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Smith V.L. (2008), *Rationality in Economics. Constructivist and Ecological Forms*, New York, Cambridge University Press.
- Sheth J.N. (2007), *The Self-Destructive Habits of Good Companies: and how to Break Them*, Philadelphia, Wharton School Publishing, Pearson Education.
- Simon H. (1957), *Models of Man*, New York, Wiley.
- Stinchcombe A. (1965), *Social Structure and Organizations*, in March J., McNally R. (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago.
- Tsebelis G. (2002), *Veto Players: How Political Institutions Work*, New York, Russell Sage Foundation, Princeton, Princeton University Press.
- Vaughan D. (1996), *The Challenger Launch Decision. Risk Technology, Culture, and Deviance at Nasa*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und gesellschaft*, Tubinga [tr.it. (1995), *Economia e società*, Milano, Edizioni di Comunità, 6 voll.].
- Weitzel W., Jonsson E. (1989), *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, in *Administrative Science Quarterly*, 1, vol. 34, pp. 91-109.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.