

Incertezza e miopia nelle organizzazioni*

MAURIZIO CATINO**

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Miopia e incertezza in contesti non-ergodici. – 3. Situazioni e fattori che favoriscono la miopia. – 4. Livelli della miopia. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

Data della pubblicazione sul sito: 10 ottobre 2023

Suggerimento di citazione

M. CATINO, *Incertezza e miopia nelle organizzazioni*, in *Forum di Quaderni Costituzionali*, 3, 2023. Disponibile in: www.forumcostituzionale.it.

* Il presente contributo scaturisce da un ciclo di seminari dal titolo Dialoghi sulla morfologia delle fonti, tenutosi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nella primavera del 2022, ed è inserito nella sezione monografica del fascicolo a cura di Giovanni Bombelli, Paolo Heritier e Michele Massa.

** Professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro nel Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Indirizzo mail: maurizio.catino@unimib.it.

1. Introduzione

Obiettivo di questo contributo è di indagare come le “miopie organizzative” agiscono sulle grandi organizzazioni, quali sono i principali problemi e le trappole più evidenti. La finalità è quella di mostrare il possibile contributo dell’analisi organizzativa (teoria e sociologia dell’organizzazione) nel decrittare i problemi che varie organizzazioni possono incontrare. 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 è, dunque, una persona con la vista corta, di scarsa perspicacia e lungimiranza. Con “miopia organizzativa” (Catino 2014) 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 e 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, 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. La miopia per le minacce vaghe e indefinite colpisce le organizzazioni più diverse, sia pubbliche che private. Gli alti dirigenti dell’azienda farmaceutica Merck, per 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 GM hanno visto le proprie fortune cambiare radicalmente rispetto a quando furono definite eccellenti soltanto pochi anni prima.

2. Miopia e incertezza in contesti non-ergodici

Un problema comune a molte delle scienze sociali, così come alla teoria dell’organizzazione, è l’assenza di “leggi cardine” paragonabili a quelle della fisica:

ciò è dovuto alla natura “non-ergodica” del mondo (North 2005). Una scienza ergodica¹ si fonda su una struttura di base costante e pertanto senza tempo. Un mondo non-ergodico, al contrario, è un mondo in continuo mutamento. Un processo stocastico ergodico prevede che le medie calcolate sulle osservazioni passate non possano essere costantemente diverse dalle medie temporali degli esiti futuri. Sull’ergodicità dei sistemi economici gli economisti si dividono. Al contrario di molti economisti, North (2005) ritiene tale ipotesi semplicemente a-storica. Le scienze sociali, così come la teoria dell’organizzazione, non hanno principi di base tali da rendere il sapere ergodico, e ciò non facilita l’individuazione della “strada giusta” in condizioni di incertezza. Le organizzazioni, proprio come le società umane, non sono immutabili rispetto alle categorizzazioni e alle istituzioni che le interpretano, in quanto queste imprimono una certa direzione. Esistono però alcune strategie per ridurre le condizioni di incertezza attraverso l’aumento delle informazioni, l’ampliamento delle conoscenze all’interno dell’esistente cornice istituzionale, la modifica della cornice istituzionale, la rielaborazione delle credenze, ecc. (North 2005). La caratteristica della non-ergodicità assume particolare rilevanza poiché, anche se gli attori hanno una percezione perfetta del loro ambiente e le istituzioni risultano ottimali in un determinato momento, entrambi possono risultare tutt’altro che adeguati qualora l’ambiente umano cambi nel corso del tempo.

Il concetto di incertezza nella letteratura economica è stato definito da Frank Knight (1921), con la distinzione tra rischio e incertezza. Secondo Knight, il rischio rappresenta una condizione in cui è possibile tracciare una distribuzione di probabilità dei risultati tale da riuscire ad assicurarsi contro tale condizione. L’incertezza invece non consente di tracciare tale distribuzione di probabilità. In situazioni di incertezza, dunque, non è possibile teorizzare. Il problema principale è che l’incertezza costituisce la situazione più frequente piuttosto che quella inusuale, quindi, anche se non è possibile formulare modelli previsionali altamente formalizzati (come vorrebbe l’economia formale), occorre tuttavia comprendere che è in tali situazioni che si realizzano molti dei fenomeni sociali.

Il concetto dell’incertezza è stato centrale nella teoria dell’organizzazione, in particolar modo per le teorie che, a partire dagli anni Sessanta, hanno messo in primo piano il rapporto dell’organizzazione con l’ambiente esterno. Nel suo lavoro *Organizations in Action*, Thompson (1967) individua nell’incertezza il

¹ Il termine ergodico è usato nella meccanica statistica per indicare alcune proprietà dei sistemi fisici. Secondo il *teorema ergodico* i valori medi delle grandezze fisiche relative a un insieme di sistemi identici, presi a caso in un dato istante, coincidono con i valori medi delle stesse grandezze calcolati per un insieme di stati di un unico sistema, presi a caso tra quelli che il sistema raggiunge nella sua evoluzione temporale.

fondamentale problema per le organizzazioni complesse e il far fronte all'incertezza come l'essenza del processo amministrativo. L'incertezza può essere considerata come la differenza tra la quantità di informazioni richieste e la quantità di informazioni possedute da un'organizzazione. Incertezza significa che i *decision maker* non hanno sufficienti informazioni sulle condizioni ambientali, per cui è per loro difficile prevedere i cambiamenti esterni. In condizioni di incertezza aumenta per le organizzazioni il rischio di fallire nel rispondere alle domande ambientali, e aumenta la difficoltà nel calcolare i costi e le probabilità delle diverse alternative decisionali. L'incertezza ambientale, o l'incertezza ambientale *percepita*, è stato un problema importante per i teorici dell'organizzazione, in particolare per coloro che hanno affrontato aspetti di design organizzativo. Per Thompson (1967) vi sono tre specie di fonti d'incertezza per le organizzazioni. La prima, e la più importante, riguarda la scarsa conoscenza causale sulle relazioni tra cause ed effetti (incertezza generalizzata). La seconda, riguarda la dipendenza organizzativa da un ambiente che potrebbe essere non cooperativo. Infine, la terza fonte d'incertezza è interna e attiene al modo in cui le diverse componenti di un'organizzazione dipendono l'una dall'altra. Alti livelli di incertezza possono paralizzare il processo di pianificazione strategica, riducendo la possibilità di gerarchizzare le minacce e di intraprendere le azioni di rimedio necessarie.

È opportuno distinguere il concetto di incertezza da quello di ambiguità, talvolta usati erroneamente come sinonimi. In situazioni di ambiguità le persone sono confuse per un eccesso di interpretazioni in quanto manca un modello interpretativo, mentre in situazioni di incertezza le persone non possiedono alcuna interpretazione per carenza delle informazioni. All'aumentare delle informazioni si riduce l'incertezza (ad es. un medico quando richiede e riceve le analisi di un paziente), mentre in condizioni di ambiguità all'aumentare delle informazioni aumenta l'incapacità nel prendere decisioni e nel prevedere gli eventi, per mancanza di un modello interpretativo che possa dar senso alle informazioni. Senza uno schema interpretativo, l'aumento delle informazioni non riduce l'ambiguità, ma sono dunque necessari *frame* interpretativi: è un problema di *sensemaking* (Weick 1995). In situazioni di incertezza, invece, l'aumento delle informazioni può ridurre l'incertezza stessa trasformandola in rischio.

In condizioni di alta incertezza, la natura della pianificazione cambia significativamente. In tali casi, secondo Clarke (1999), la pianificazione razionale diventa molto difficile, ed è più che altro un esercizio "retorico", giustificato come una promessa ragionevole che i rischi e i pericoli possano essere controllati. I leader delle organizzazioni ad alto rischio, quali le centrali nucleari, gli impianti chimici, o il sistema della difesa, per esempio, raramente ammettono che le incertezze potrebbero non essere sottomesse da un calcolo razionale. In tali situazioni, la pianificazione svolge una funzione più simbolica che realmente operativa, nel senso che i piani rappresentano qualcosa d'altro rispetto a una reale capacità di

immaginare il futuro, di prevederlo e di essere pronti a gestire eventi negativi. Tali piani simbolici sono denominati da Clarke (1999) *fantasy document*, ovvero strumenti retorici che hanno un'utilità politica nel ridurre l'incertezza per le organizzazioni e per gli esperti. Per esempio, i piani per far fronte alle conseguenze di una guerra nucleare, afferma Clarke, sono *fantasy document* in quanto la conoscenza e le esperienze necessarie per sapere ciò che realmente andrebbe fatto sono indisponibili. In questo senso i piani intesi come *fantasy document* sono finzioni immaginative riguardo a ciò che le persone sperano che accadrà quando le cose andranno male. I *fantasy document* sono simboli di razionalità che le organizzazioni usano per far credere di esser in grado di controllare i pericoli anche se questo non è vero. Hanno la funzione di far credere di esser capaci di controllare e di trasformare l'incertezza in rischio. Più da un rassicurante punto di vista simbolico-comunicativo che reale.

3. 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 o 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, quali ad esempio i seguenti (Diamond 2011).

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, e 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.

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 per 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.

Ci si accorge del problema ma si fallisce nel risolverlo. I singoli utilizzatori di una risorsa sanno bene che il suo uso e il suo sfruttamento indiscriminato su larga scala porterà 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.

4. Livelli della miopia

Possiamo distinguere tre diversi livelli d'analisi e di manifestazione della miopia: individuale, organizzativo, del campo organizzativo (Catino 2014). Tale distinzione è analitica, poiché nella realtà i diversi livelli operano contemporaneamente e in modo interconnesso. Vediamo di seguito alcune principali forme di miopia organizzativa.

Il *livello individuale* (cognitivo) è focalizzato sul comportamento delle persone, sui processi di presa della decisione, 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, quali: illusioni positive; filtraggio (percezione selettiva) e *framing*; *confirmation bias* (tendenza all'autoconferma); *wishful thinking* (adeguamento delle percezioni alle 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 realtà.

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 al *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, 155-193). 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*. Conflitti burocratici possono creare patologie che portano a fallimenti politici, mentre rivalità intraorganizzative possono degenerare nella costruzione di "feudi" organizzativi, con evidenti limiti alla condivisione della conoscenza e delle informazioni, e alla realizzazione degli obiettivi. *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*).

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*, ostacolato 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 2005). 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 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.

5. Conclusioni

Analizzare l'ambiente alla ricerca di potenziali minacce e opportunità è oggi uno dei più importanti compiti delle organizzazioni che cercano di rilevare le minacce e le opportunità prima possibile per poter reagire in tempo. La vitalità di un'organizzazione dipende in maniera crescente dalla capacità di prevedere eventi futuri. Le crisi e le catastrofi non accadono improvvisamente, ma sono in un certo senso organizzate e hanno le loro origini nei fallimenti del management. In un'epoca di *normal accident* (Perrow 1999), l'approccio probabilistico al rischio viene sostituito da uno di tipo possibilistico. La domanda non è più *quali sono le probabilità che un determinato evento possa accadere?* Ma *cosa accadrà quando quel determinato evento si realizzerà?*

Per ogni discussione sulla relazione tra le organizzazioni e la gestione dei rischi diventa dunque centrale il tema della regolazione. A livello mondiale, aumentano le organizzazioni che forniscono coordinamento e direzione per il *risk management*, come il comitato di Basilea per la supervisione del sistema bancario, la World Health Organization, per la salute, la Iaea per l'uso e la regolazione dell'energia nucleare. Queste sono delle meta-organizzazioni (Ahrne, Brunsson 2006), ovvero organizzazioni i cui membri sono a loro volta organizzazioni. Le meta-organizzazioni sono delle nuove arene per la produzione della conoscenza sulla gestione dei rischi e hanno acquisito uno status mondiale, fornendo standard globali di riferimento per le imprese pubbliche e private.

Le organizzazioni che non si preoccupano dei fallimenti, che attuano operazioni semplificatrici della realtà, che non praticano strategie di anticipazione e che prediligono la gerarchia all'*expertise* tendono a rilevare in misura minore i dettagli, non vedendo spesso i primi segnali di pericolo e restando più vulnerabili agli eventi avversi, oppure riconoscendoli quando è ormai troppo tardi. Sono organizzazioni miopi. Al contrario, le organizzazioni che si preoccupano per i fallimenti e le complicazioni, che sono attente alle operazioni in prima linea, alla resilienza e alla conoscenza, sono in una posizione migliore per rilevare prima gli eventi avversi nel loro sviluppo e per correggerli, evitando possibili disastri o conseguenze negative.

Come precisato sin dall'inizio, occorre essere consapevoli che la conoscenza dei meccanismi della miopia di per sé non assicura la loro neutralizzazione. È necessario misurare l'ottimismo della ragione riguardo al fatto che una maggiore conoscenza dei processi possa assicurare scelte meno miopi. Il presente studio non intende imporre una razionalità superiore, né tantomeno reintrodurre l'irrazionalità nelle scelte organizzative, ma ha per obiettivo principale quello di evidenziare meccanismi e processi, spesso latenti e non visibili, che favoriscono la miopia ai diversi livelli dell'agire organizzativo (micro, meso, macro), allargando la possibilità di decisioni meno miopi e aiutando a far emergere scelte, per quanto possibile, più efficaci, da parte di singole organizzazioni o di più ampi contesti istituzionali.

Bibliografia

Ahrne, G., Brunsson, N. (2006), *Organizing the World*, in *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, a cura di M.L. Djelic e K. Sahlin Andersson, Cambridge, Cambridge University Press.

Catino, M. (2014), *Organizational Myopia. Problems of Rationality and Foresight in Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.

Clarke, L. (1999), *Mission Improbable*, Chicago, University of Chicago Press.

Diamond, J. (2011), *Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed*, New York, Penguin.

Heath, C., and Staudenmayer, N. (2000), "Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations", in *Research in Organizational Behaviour*, vol. 22, pp. 155-193.

Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.

March, J. G. (1994), *A Primer on Decision-Making*, New York, Free Press.

North, D. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

Perrow, C. (1999), *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, New York, Basic Books.

Simon, H. (1957), *Models of Man*, New York, Wiley.

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill.

Vaughan, D. (2005), *The Challenger Launch Decision. Risk Technology, Culture, and Deviance at Nasa*, Chicago, The University of Chicago Press.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, New York, Sage Publications, Inc.