



# La razionalità individuale

Organizzazione Aziendale

Perché l'attore agisce?

Cosa lo spinge a scegliere una certa azione piuttosto che un'altra?

La risposta a queste domande passa attraverso l'analisi della **razionalità individuale**.

Questo tipo di razionalità è alla base del comportamento dell'attore organizzativo.



3 dimensioni interpretative:

- > *conoscenze*
- > *giudizi*
- > *decisioni*

# CONOSCENZE

Occorre, prima di tutto, operare una netta distinzione tra:

- **dati**
- **informazioni**

## DATI

Si tratta di notizie, numeri, percentuali, ecc ...che un soggetto:

- *percepisce*
- *seleziona*
- *interpreta*

trasformandoli in ...

## INFORMAZIONI

Elementi costitutivi della **conoscenza**



TIPI DI CONSOCCENZA

- 1) *conoscenze paradigmatiche*
- 2) *conoscenze esperienziali*
- 3) *conoscenze esplicite*

**Conoscenze paradigmatiche**  
L'insieme dei concetti e delle teorie che un attore considera scontate.

**Conoscenze esperienziali**  
Conoscenze acquisite tramite l'esperienza: *diretta* o *vicaria*.

**Conoscenze esplicite**  
Sistema di ipotesi formulate in maniera comunicabile e controllabile.



Scarsamente modificabili, perché apprese in maniera acritica.

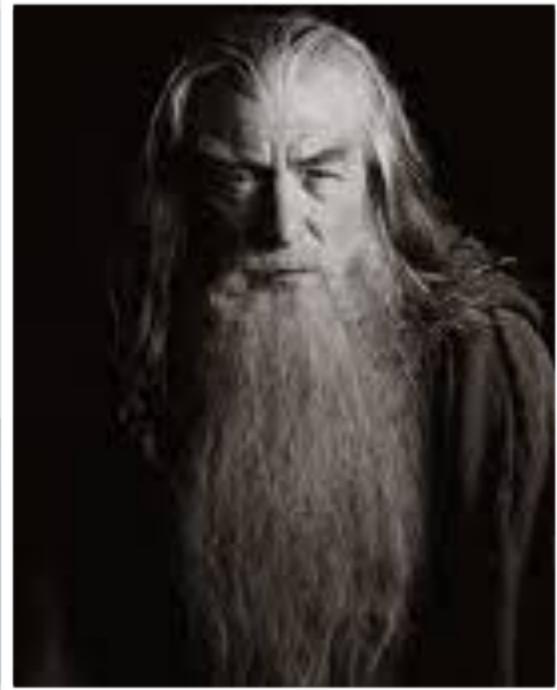


Contribuiscono alla formazione della componente "tacita" della conoscenza.



Congestture circa *obiettivi*, *relazioni di causa-effetto*, *stime di probabilità*.

## 1\_ *Conoscenze paradigmatiche*



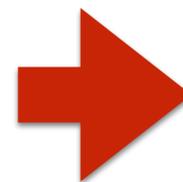
Spesso, le persone tendono a fidarsi di qualcuno che considerano più saggio, delle esperienze passate o delle regole che qualcuno ha imposto loro.



**Come mai?**

Perché “partire da zero” non è quasi mai possibile o conveniente....  
Mettere sempre tutto in discussione può portare via molte energie e rischia di rallentare o impedire l’azione.

Vi sono valori e credenze che accettiamo senza cercare di scoprire il perché.



Fino a che punto è giusto affidarsi a queste conoscenze “di sfondo”?

## CONOSCENZA PARADIGMATICA vs CONOSCENZA CRITICA

Si può tracciare un confine tra ciò che vogliamo conoscere in modo consapevole e ciò che siamo disposti ad accettare acriticamente?



conoscenza  
paradigmatica

inconsapevolezza

inerzia

conoscenza  
critica

consapevolezza

adattamento



## 2\_ Conoscenze esperienziali

Si tratta di un tipo di conoscenza che nasce dall'**esperienza diretta** o dall'**osservazione** dell'esperienza altrui.

### enactive learning

L'*esperienza diretta* è un processo lungo, rischioso e potenzialmente dispendioso

### vicarious learning

L'*osservazione* dell'esperienza altrui aiuta a limitare gli inconvenienti derivanti da una conoscenza basata esclusivamente sull'esperienza diretta.



## 2\_ Conoscenze esperienziali



Le conoscenze esperienziali contribuiscono alla formazione della cosiddetta **conoscenza tacita**.



*Le persone sanno fare più di quanto non sappiano spiegare.*

**cose che  
so fare**

**cose che so  
spiegare**

La conoscenza tacita rimanda alla difficoltà di individuare con precisione le procedure di azione che hanno portato ad un certo risultato (ad es., sport o arte).



**Conoscenza tacita = difficilmente codificabile e trasferibile!**

### 3\_ *Conoscenze esplicite*

Pensiamo alle conoscenze esplicite come ad un insieme di ipotesi che possono essere formulate a seguito di un processo, più o meno lungo, di apprendimento e ricerca.



Si tratta di un tipo di conoscenza che può essere agevolmente comunicata e controllata (“esplicitata”).

- Le congetture che vengono formulate possono essere riferite a:
- **obiettivi** (ipotesi su cosa ritengo sia desiderato o considerato raggiungibile)
  - **relazioni causa-effetto** (ipotesi circa le azioni che si presume genereranno determinati effetti)



### 3\_ *Conoscenze esplicite*

Il responsabile delle Risorse Umane di un'azienda deve decidere se assumere o meno una certa persona. Nel suo processo decisionale peseranno:

- schemi mentali (*conoscenza paradigmatica*)
- prassi consolidate (*conoscenza esperienziale*)
- libertà personale di valutazione (*conoscenze esplicite*)



Queste possono essere “esplicitate”, nel senso che si possono facilmente comunicare i criteri di valutazione che si è deciso di seguire. Allo stesso tempo, tali conoscenze si basano su congetture e ipotesi, del tipo:

- che qualità ritengo debba possedere il candidato ad una certa posizione?



**Giudicare** = attribuire una certa qualità a qualcuno o qualcosa



La caratteristica più rilevante dei giudizi è che sono soggettivi e fallibili.



La fallibilità è determinata dal fatto che la razionalità alla quale ci affidiamo ha degli evidenti limiti, in quanto non possiamo conoscere tutto ciò che occorrerebbe sapere per esprimere un giudizio autenticamente corrispondente al vero.



Nell'esprimere giudizi, ci affidiamo ai cosiddetti ***eurismi***.

## ***Eurismi e distorsioni cognitive***

Gli ***eurismi*** sono delle procedure mentali che ci consentono di trovare quello che stiamo cercando o, in certi casi, ci illudono di averlo trovato.



Immaginiamoli come delle “scorciatoie mentali” che àncorano il ragionamento a ciò che appare maggiormente visibile, impedendoci di procedere con ulteriori e non meno importanti riflessioni.

Il ricorso agli eurismi può essere negativo, nella misura in cui questi possono produrre delle ***distorsioni cognitive***.

In questi casi, infatti, ciò che vediamo della realtà non corrisponde a ciò che la realtà effettivamente è.

## **Tipologie di eurismi**

Vi sono, tra le molte, 3 tipologie di eurismi particolarmente importanti:

1) *la disponibilità*

2) *la rappresentatività*

3) *l'ancoraggio*

Il giudizio che esprimiamo è influenzato dalla facilità con cui riusciamo a rendere mentalmente “disponibili” le informazioni riguardanti il fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio delle parole**]

Il giudizio che esprimiamo è influenzato da ciò che riteniamo essere “rappresentativo” del fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio del Gioco del Lotto**]

Il giudizio è di carattere numerico e consiste in una stima influenzata da un certo valore di partenza che, proprio per questo, viene considerato alla stregua di un’ancora. [**esempio guerra in Iraq**]

## **DISPONIBILITÀ**

Agli intervistati è stato domandato:

*“Nella lingua inglese, sono più frequenti le parole che iniziano per ‘r’, oppure le parole che hanno la ‘r’ in terza posizione?”*

### **RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:**

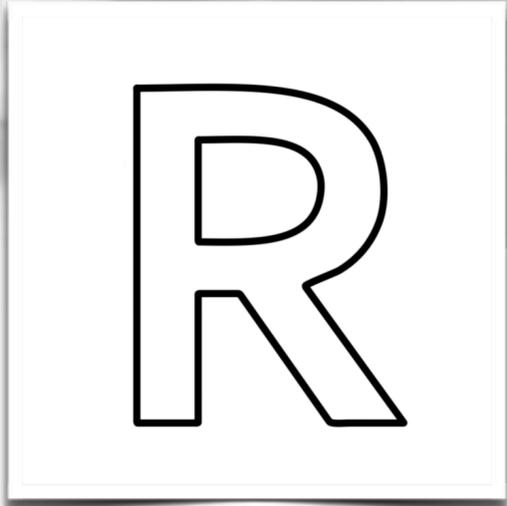
*“Sono più frequenti le parole che iniziano per ‘r’ ”.*

### **RISPOSTA ESATTA:**

*“Sono più frequenti le lettere che hanno la ‘r’ in terza posizione”*

**Spiegazione**

**È molto più facile rendere  
“mentalmente disponibili” delle parole che  
iniziano per ‘r’, piuttosto che delle parole nelle  
quali la ‘r’ è la terza lettera.**



**R**

## **RAPPRESENTATIVITÀ**

Alcuni giocatori del Lotto ritengono che un numero “ritardatario” abbia più probabilità di essere estratto e che, al contrario, un numero estratto di recente difficilmente si ripresenterà a stretto giro.

Si tratta, naturalmente, di una convinzione erronea, dal momento che i numeri, ad ogni estrazione, hanno tutti la stessa probabilità di essere estratti.



**Spiegazione**

**Un giudizio del genere è legato al fatto che la mente fornisce una rappresentazione distorta delle leggi della probabilità.**

**ANCORAGGIO**

Agli intervistati è stato domandato:

*“Durante la guerra in Iraq, sono morti più o meno di 10.000 soldati americani?”*

**RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:**

Un numero di poco più alto o più basso di 10.000.

**RISPOSTA ESATTA:**

4.282



Spiegazione

Chi risponde a domande contenenti un'indicazione numerica tenderà ad “ancorarsi”, più o meno consapevolmente, a quel numero.



Quando si formula un giudizio su un certo fenomeno è importante il modo in cui tale fenomeno viene osservato.

A seconda della soggettività dell'osservatore, verrà posta maggiore enfasi su alcuni aspetti, piuttosto che su altri.

## FRAMING

Corrisponde all'immagine mentale che un osservatore si costruisce in riferimento ad un fenomeno o ad un oggetto osservato.

Uno dei **rischi** più rilevanti legati al *framing* può consistere nel fatto che il punto di vista dominante privi l'osservatore della capacità di considerare altri punti di vista.

## LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

I *giudizi* che formuliamo dipendono, in notevole misura, dai processi di apprendimento che riusciamo a mettere in atto. Tanto più impariamo, tanto più possiamo sentirci sicuri di esprimere valutazioni fondate su ciò che osserviamo.

ma



Siamo certi che ciò che stiamo imparando o abbiamo imparato sia effettivamente corretto? L'apprendimento si è svolto nel modo giusto, oppure ci siamo solo illusi di aver appreso?

attenzione

### LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

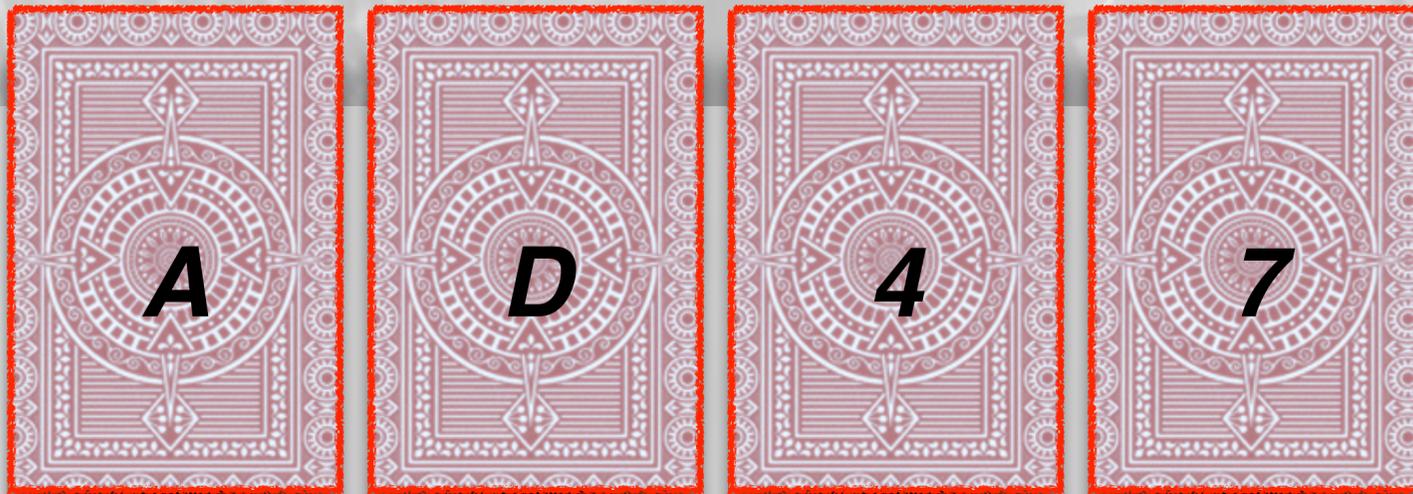
- 1) *Autoconferma*
- 2) *Feedback parziali*
- 3) *Errori di attribuzione causale*

## 1\_ L'autoconferma

Molte persone, dopo aver preso una decisione, tendono a raccogliere esclusivamente informazioni che confermino la validità della scelta fatta.

Più in generale, si tratta di una tendenza comportamentale che ci spinge a prediligere la verifica delle nostre ipotesi, rispetto alla ricerca di condizioni che potrebbero rendere quelle stesse ipotesi non valide.

### IL "GIOCO" DI WASON



### COSA FARE

C'è un regola:

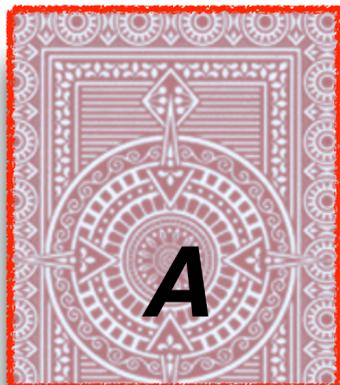
>> ***se una carta presenta una vocale su una faccia, allora sull'altra faccia ci sarà un numero pari***

Dovete cercare di capire se la regola è VERA o FALSA

Potete voltare solo 2 carte!

***Quali carte scegliereste?***

# 1\_ L'autoconferma



prima scelta

90% delle risposte

dietro c'è un numero PARI

**REGOLA VERA**

dietro c'è un numero DISPARI

**REGOLA FALSA**



REGOLA: dietro ad ogni vocale c'è un numero pari NON VICEVERSA  
Dunque, dietro un numero pari potrebbe esserci anche una consonante

Voltare la carta 4 non aggiunge nulla alla nostra conoscenza.



seconda scelta

90% delle risposte

dietro c'è una VOCALE

**REGOLA VERA**

dietro c'è una CONSONANTE

**NON POSSO AFFERMARE CHE LA REGOLA SIA FALSA**



seconda scelta

dietro c'è una VOCALE

**REGOLA FALSA**

dietro c'è una CONSONANTE

**REGOLA VERA**

## 2\_ *Feedback parziali*

Si parla di *feedback parziali* in tutte quelle situazioni in cui non è più possibile recuperare alternative di scelta precedentemente scartate.

Pensiamo ad un'offerta rifiutata, o ad un partner d'affari con cui abbiamo scelto di non avere nulla a che fare e che ora, invece, cerchiamo di rintracciare senza successo.

Sono situazioni di feedback parziale tutte quelle in cui non si può sapere, a posteriori, cosa sarebbe accaduto se le scelte fossero state formulate in maniera diversa.



### 3\_ Errori di attribuzione causale

Un'ulteriore insidia riscontrabile nel processo di apprendimento può verificarsi quando il soggetto che apprende è anche *decisore* e, dunque, molto interessato al modo in cui verranno individuate le cause di un certo avvenimento.



Generalmente, ciascuno di noi tende

- a prendersi il merito del verificarsi di eventi particolarmente favorevoli
- ad attribuire ad altri fattori la causa dell'insuccesso



Ecco, allora, che in qualunque processo di apprendimento è importante considerare se l'*attribuzione causale* non sia viziata dal fatto di essere coinvolti direttamente nel fenomeno considerato.



## ANTIDOTI ALLE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

**1° antidoto** = *contesto favorevole alla sperimentazione e tollerante nei confronti degli errori*

Per fare in modo che l'apprendimento sia veramente efficace, le organizzazioni dovrebbero essere tolleranti nei confronti della *sperimentazione* e degli *errori*. Questi ultimi, ad esempio, non devono diventare prassi, ma è comunque consigliabile sottoporli ad una critica costruttiva, piuttosto che punirli immediatamente.

**2° antidoto** = *disponibilità di molte teorie e ipotesi*

La molteplicità dei punti di vista migliora l'apprendimento, in quanto aiuta a rilevare l'eventuale presenza di ipotesi infondate.

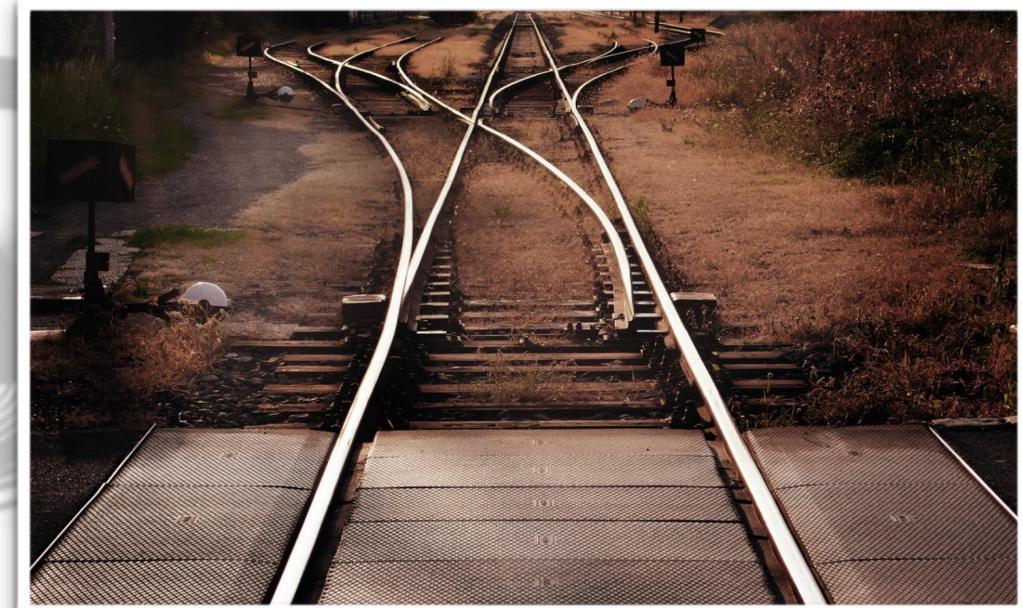
**3° antidoto** = *risorse in eccesso*

L'attore dovrebbe disporre di una dotazione di tempo e risorse maggiore dello stretto necessario, in modo da affrontare con tranquillità il rischio di pervenire a risultati scarsi o nulli, durante il suo percorso di apprendimento.

In base alle decisioni che un attore prende, è possibile ricostruire il quadro della sua *razionalità*.

## strategie di decisione

- 1) *razionalità deduttiva*
- 2) *razionalità euristica*
- 3) *razionalità automatica*



## 1\_ Razionalità deduttiva

La razionalità deduttiva si basa su calcoli di “ottimizzazione”.

È efficace quando i problemi sono delineati in modo molto strutturato.

### OBIETTIVI:

- chiari
- misurabili

### ALTERNATIVE:

- finite
- definite

### CONFINI DEL PROBLEMA :

- marcati
- identificabili

## ottimizzazione

Fra N alternative, occorre scegliere quella migliore, che apporta al decisore il massimo dei benefici e il minimo dei costi.



### ESEMPIO:

trovare la sequenza di operazioni che minimizzi i costi di un reparto di produzione

### LIMITI

#### 1\_ *Difficoltà computazionale*

Non è possibile calcolare in maniera precisa il costo di tutte le componenti che entrano in gioco nel processo decisionale, o il peso che ciascuna componente esercita sull'intero processo circa il quale stiamo formulando la decisione.

#### 2\_ *Difficoltà conoscitiva*

Non è possibile reperire informazioni esaustive sulle alternative possibili.

#### 3\_ *Disponibilità di risorse*

Pur riuscendo a ipotizzare agevolmente tutti i possibili scenari derivanti da ciascuna potenziale scelta, non vi sono risorse sufficienti ad assorbire un eventuale fallimento.



## 2\_ Razionalità euristica

Si tratta di un tipo di strategia decisionale utile in presenza di problemi poco strutturati.

### **OBIETTIVI:**

- molto numerosi
- poco comparabili
- da verificare nel processo

### **ALTERNATIVE:**

- potenzialmente infinite
- scarsamente definite

### **CONFINI DEL PROBLEMA :**

- evanescenti

**ricerca**

Si formulano degli obiettivi sotto forma di ipotesi e si procede, successivamente, a verificarli empiricamente.

In presenza di prove contrarie all'ipotesi iniziale, il decisore modifica le proprie scelte.



### **ESEMPIO:**

quale prodotto è meglio sviluppare e lanciare?

Molto spesso le decisioni umane prendono vita da logiche che nulla hanno a che fare con la previsione di costi e benefici.

### 3\_ *Razionalità automatica*



#### Processi decisionali non calcolativi

Incrementali

Ci permettono di prendere decisioni anche in assenza di obiettivi precisi. Il decisore sa "in che direzione vuole andare", ma non dispone di teorie adeguate per apportare cambiamenti all'interno del sistema nel quale opera. [ad es., il politico sa che vuole "migliorare l'istruzione", ma non sa esattamente in che modo]

SI PRENDONO DECISIONI *GRADUALMENTE DIVERSE DA QUELLE PRECEDENTI*

Cibernetici

Rimanda fortemente all'idea di un comportamento "automatico", che potrebbe essere attuato non necessariamente da esseri umani, ma anche da macchine o animali. Al decisore si richiede che sappia riconoscere quando vi è un forte scostamento da un certo standard, che possieda un repertorio di azioni possibili e che individui facilmente una situazione ricorrente.

[ad es., la jeep rotta aggiustata "per tentativi"]

LE DECISIONI NON SI BASANO SULLA VALUTAZIONE DI DIVERSE ALTERNATIVE, MA SULLA LORO APPLICAZIONE SEQUENZIALE

## LIMITI

> **azioni incrementali non sempre producono risultati incrementali**

[una persona in più all'interno di un ascensore non produce conseguenze di rilievo se si è lontani dal carico massimo consentito; tuttavia, se si è vicini al limite, anche una sola persona in più può provocare effetti disastrosi]

> **azioni cibernetiche consentono grandi risparmi di energia cognitiva, ma resta difficile ricostruire a posteriori il processo che ha portato a determinati risultati**

> **si tratta di processi decisionali applicabili a situazioni che si ripetono nel tempo con caratteristiche simili**



*IN SINTESI*







# La razionalità organizzativa

Organizzazione Aziendale

L'azione strumentale si fonda:

- sui **risultati attesi** (*desired outcomes*)
- sulle **credenze riguardanti i rapporti di causa-effetto** (*beliefs about cause-effect relationships*)

Pensiamo ad un insieme di attività che reputiamo capaci di farci conseguire un determinato obiettivo.



Possiamo dare un nome a questo “insieme di attività”?

**Razionalità tecnica** (*tecnologia*)

## RAZIONALITÀ TECNICA: CRITERI DI VALUTAZIONE

La razionalità tecnica può essere valutata attraverso il ricorso a due criteri:

- 1) *criterio strumentale* → le attività che svolgiamo producono gli esiti desiderati ?
- 2) *criterio economico* → i risultati desiderati sono conseguiti con l'investimento minimo di risorse necessarie?

### Strumentalità vs Economicità

Generalmente ci si concentra sull'aspetto dell'economicità di una tecnologia, ma non meno importanti sono gli elementi di valutazione legate alla *strumentalità*

- tecnologie strumentalmente perfette (ad es. produzione in serie)
- tecnologie strumentalmente imperfette (ad es. ospedale psichiatrico)

# TIPOLOGIE TECNOLOGICHE

Possiamo individuare almeno 3 tipologie di tecnologia:

- 1) tecnologia di concatenamento (*long-linked technology*)
- 2) tecnologia di mediazione (*mediating technology*)
- 3) tecnologia intensiva (*intensive technology*)



## 1\_TECNOLOGIA DI CONCATENAMENTO

La tecnologia di concatenamento è caratterizzata da interdipendenza seriale



l'azione z può essere compiuta soltanto dopo aver completato l'azione y che, a sua volta, dipende da un'azione x



Si tratta di un tipo di tecnologia che si avvicina molto alla perfezione strumentale, soprattutto quando si realizza un solo prodotto.

esempio: catena di montaggio

## 1\_TECNOLOGIA DI CONCATENAMENTO

Nella **tecnologia di concatenamento**,

la presenza di attività ripetitive rende possibile un elevato grado di precisione circa

- la scelta della strumentazione
- la predisposizione dei flussi di lavoro
- l'acquisto di materie prime
- la selezione del personale

La stessa ripetitività rende “prevedibili” le quantità di risorse che occorrerà utilizzare nella produzione.

Vantaggiose ripercussioni  
sull'aspetto economico della  
tecnologia.

Tali quantità possono essere rese *standard*, con il  
vantaggio di evitare il rischio di “sottoutilizzazione”

## 2\_TECNOLOGIA DI MEDIAZIONE

La tecnologia di mediazione è rintracciabile in tutte quelle organizzazioni il cui scopo è favorire il collegamento tra soggetti che sono, o desiderano essere, interdipendenti.

Si tratta di un tipo di tecnologia operante anch'essa secondo modalità standardizzate. Tuttavia, a questi aspetti di standardizzazione si affianca la necessità di agire *estensivamente*.



I soggetti con cui ci si confronta sono portatori di esigenze molto diversificate



La sfida è operare attraverso procedure standardizzate, adattandole a fattispecie non prevedibili

### 3\_TECNOLOGIA INTENSIVA

Si parla di tecnologia intensiva, quando l'organizzazione agisce per generare un cambiamento in uno specifico oggetto.

Le operazioni non possono essere predeterminate, in quanto dipendono strettamente dal *feedback* proveniente dall'oggetto sul quale si sta operando.

Se si tratta di una persona,  
la tecnologia intensiva  
va intesa in senso *terapeutico*

In caso di "oggetti" non umani,  
vale sempre la logica del  
feedback

La sequenza delle operazioni da eseguire dipende sempre  
dalla natura e dalle caratteristiche del problema che si sta  
affrontando

IN SINTESI

tecnologia di concatenamento

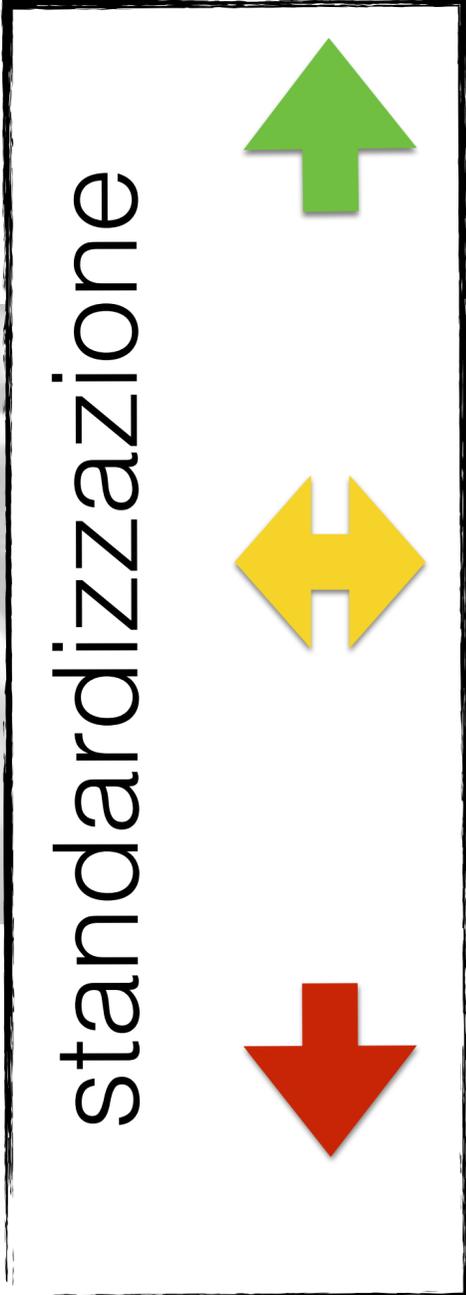
ripetitività

tecnologia di mediazione

diffusività

tecnologia intensiva

feedback



**Razionalità tecnica** = insieme di relazioni di causa-effetto che generano un risultato desiderato



**ASTRAZIONE**

Per essere perfetta, la tecnologia dovrebbe :

- > operare come sistema chiuso
- > essere protetta dall'influenza di qualunque variabile *esogena*

**Rilevanza delle influenze esterne**

**Sulla base della razionalità tecnica, le organizzazioni cercano di chiudere i loro nuclei tecnologici alle influenze ambientali.**

## I LIMITI DELLA RAZIONALITÀ TECNICA

Quando le organizzazioni cercano di tradurre in **azione** le *astrazioni* della tecnologia, si trovano a fare i conti con elementi che la razionalità tecnica non contempla.



La razionalità tecnica si limita a rivelarci che, combinando adeguatamente determinati *input*, otterremo determinati *output*

Nella realtà, esistono non solo problemi di trasformazione di input in output in senso stretto, ma anche criticità legate alla richiesta di questi fattori.

**Il nucleo tecnico di un'organizzazione non rappresenta in modo esaustivo tutto ciò che l'organizzazione deve fare per raggiungere i risultati desiderati.**

# I LIMITI DELLA RAZIONALITÀ TECNICA

La razionalità tecnica non può, da sola, tracciare chiaramente il percorso da seguire per il raggiungimento degli obiettivi.

Per questo, occorre affidarsi ad una più ampia tipologia di razionalità:  
la **razionalità organizzativa**

*Razionalità tecnica*

*attività tecnologiche*

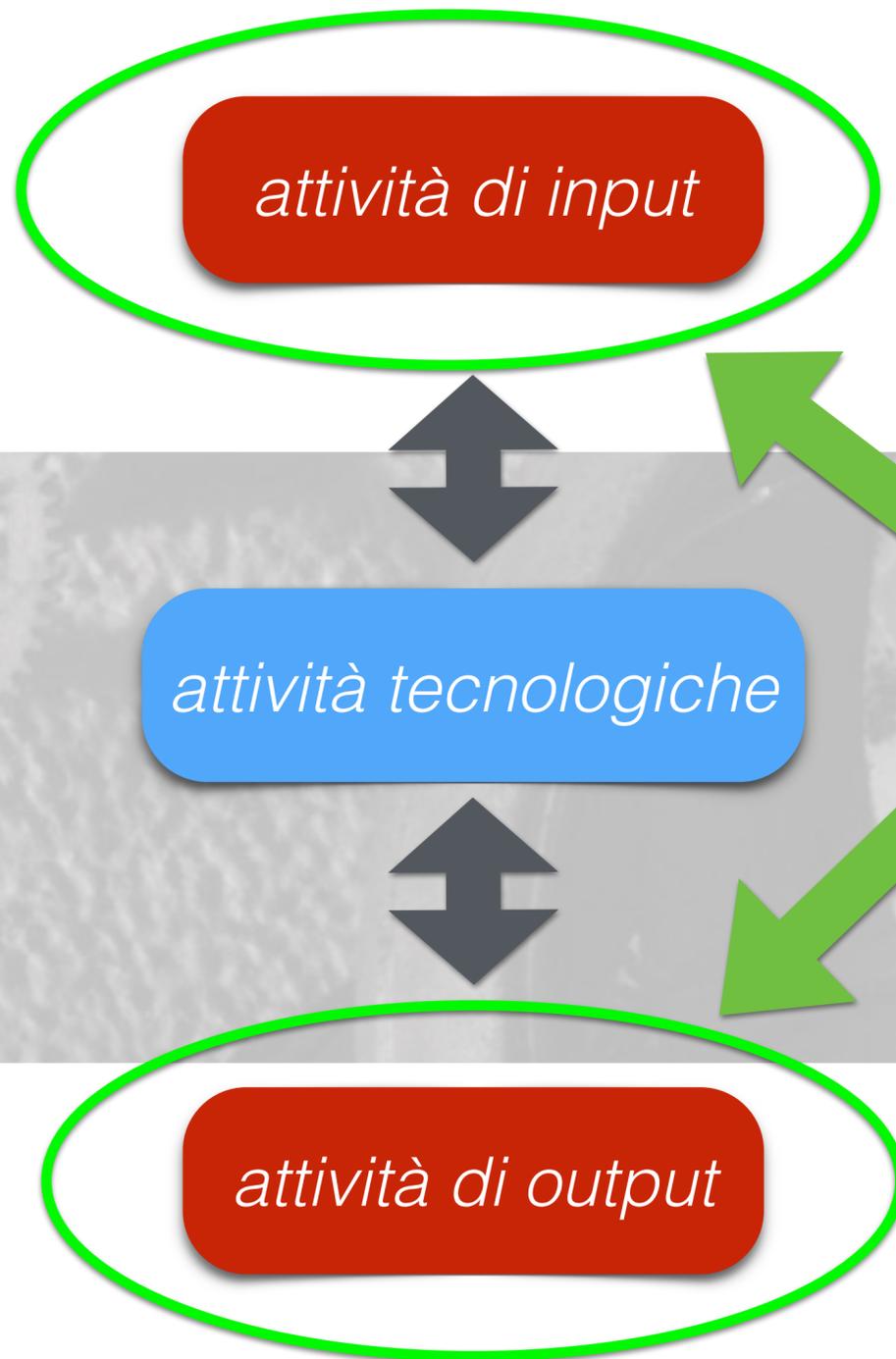
*Razionalità organizzativa*

*attività di input*

*attività tecnologiche*

*attività di output*

## LA RAZIONALITÀ ORGANIZZATIVA



La **razionalità organizzativa** considera queste attività *interdipendenti*.

Gli input devono rientrare nel campo tecnologico, così come il prodotto della tecnologia deve essere adeguatamente allocato.

L'**interdipendenza** non è solo reciproca.

Le attività di input e di output, infatti, sono influenzate anche dall'ambiente, il quale, indirettamente, influenza le attività tecnologiche.

## LA RAZIONALITÀ ORGANIZZATIVA

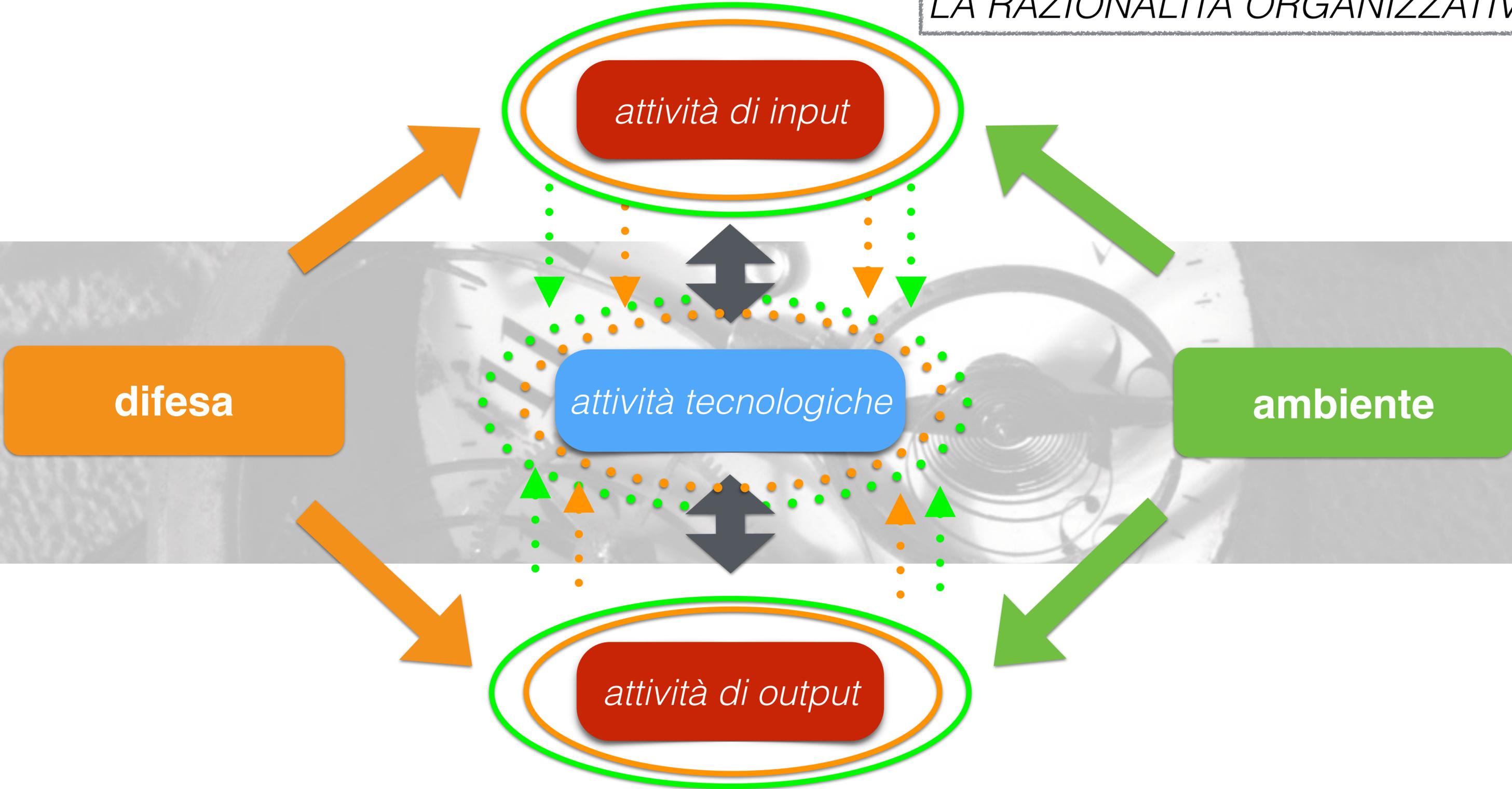


Per limitare gli effetti negativi che possono derivare dalle influenze ambientali, le organizzazioni costruiscono delle protezioni intorno ai propri nuclei tecnici.



Per difendere il nucleo tecnico, si agisce sulle attività direttamente esposte alle influenze ambientali:

- *attività di input*
- *attività di output*





Come conciliare l'esigenza di tutelarsi con la necessità di non eccedere nel dispendio di risorse da destinare ai meccanismi difensivi?

**Appropriate modalità  
di difesa**

*protezione*

*livellamento*

*anticipazione e adattamento*

*razionamento*

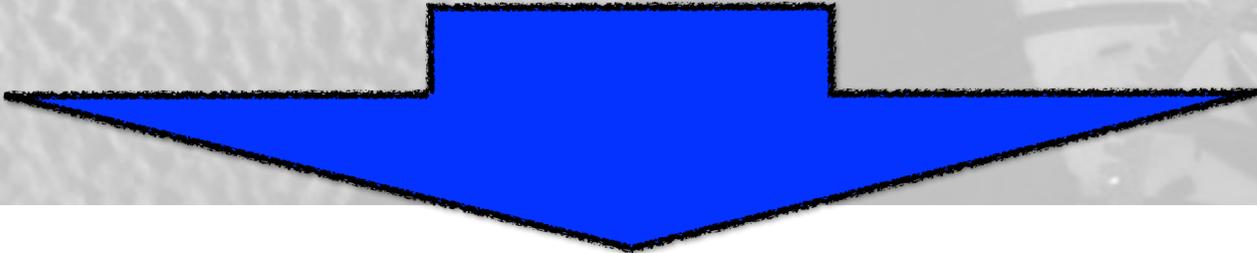


# 1\_PROTEZIONE

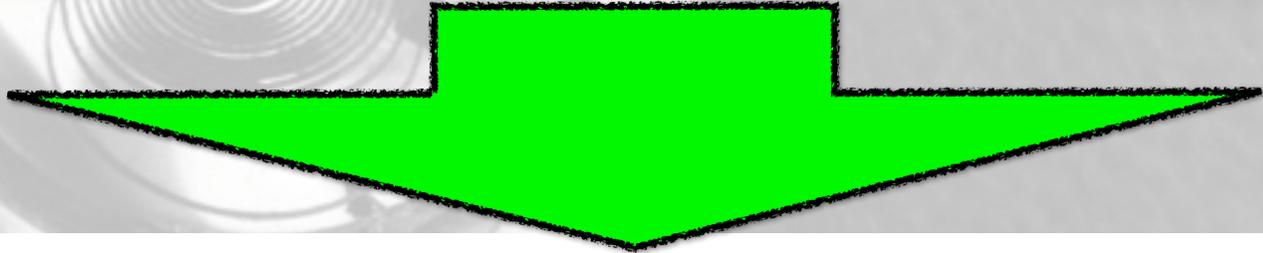
Dal lato degli **input**, la protezione dalle influenze ambientali può consistere nell'acquisto di materie prime in un mercato instabile e nel loro inserimento regolare all'interno del processo di produzione.



Dal lato degli **output**, si può immaginare una gestione particolarmente virtuosa della distribuzione o del magazzino. In tal modo, si consentirebbe al nucleo tecnico di continuare a produrre in modo costante e regolare, indipendentemente dalla turbolenza del processo di allocazione dei prodotti finiti.



Su questo versante la protezione è a disposizione di qualunque tipo di organizzazione.



Si tratta di un meccanismo più adeguato per le organizzazioni dell'industria di massa. Poco praticabile se i prodotti sono deteriorabili.

Mentre il dispositivo di protezione assorbe le fluttuazioni ambientali, il dispositivo di livellamento tenta di ridurle.



Le organizzazioni, in casi del genere, tentano di livellare le transazioni di input e di output.



Si pensi ad un negozio che ricorre ad offerte promozionali per dare slancio alle vendite, in periodi particolarmente critici.

# SALDI

### 3\_ ANTICIPAZIONE E ADATTAMENTO

Vi sono casi in cui le turbolenze ambientali non possono essere scongiurate, né attenuate.

Ecco, allora, che non si può fare altro che adottare una logica di “[anticipazione e adattamento](#)”.



Un'impresa che è in grado di prevedere, con esattezza, quale sarà la richiesta di un determinato prodotto/servizio in un certo periodo, può *anticipare* le fluttuazioni ambientali, *adattando* le operazioni del nucleo tecnico alla situazione che sta per verificarsi.

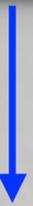


Si pensi all'assunzione di personale stagionale da parte di imprese operanti nel settore turistico.

## 4\_ RAZIONAMENTO



Se non è possibile ricorrere efficacemente alla protezione, al livellamento e all'anticipazione, non vi è altra soluzione che difendere il nucleo tecnico attraverso il [razionamento](#).



In casi del genere, l'organizzazione stabilisce degli ordini di priorità circa l'allocazione delle risorse a disposizione.

Si pensi agli ospedali che razionano i medicinali o i servizi infermieristici, quando si trovano ad affrontare delle emergenze.



## RAZIONALITÀ TECNICA

insieme di attività ritenute in grado di produrre effetti desiderati

2 criteri di valutazione:  
*criterio strumentale*  
*criterio economico*

### Tipi di tecnologia

- 1) *di concatenamento*
- 2) *di mediazione*
- 3) *intensiva*



attività di input

attività tecnologiche

attività di output

RAZIONALITÀ ORGANIZZATIVA

difesa del nucleo tecnico

protezione

livellamento

anticipazione

razionamento

