

# La pre-codificazione della decisione

1

STANDARD, NORME, PROCEDURE,  
CONVENZIONI, CODICI

[Back to Index](#)

## Standardizzazione (precodificazione della decisione)

2

- **Il comportamento dell'attore viene predeterminato**
  - il problema viene risolto UNA volta, e tale soluzione viene "cristallizzata" in un codice
  - il comportamento (la decisione) dell'attore viene prescritto attraverso un codice formale (o informale)
  - ogni volta che l'attore si trova di fronte a un problema simile a quello che ha generato il codice, è tenuto a comportarsi secondo tale prescrizione
- **In buona parte, il compito decisionale dell'attore viene notevolmente semplificato**
  - egli non deve risolvere nuovamente il problema
  - *egli deve comunque prendere una decisione*
    - ✦ che tuttavia è molto più semplice

[Back to Index](#)

## Standardizzazione

3

- **Decisione di conformità'**
  - l'attore deve decidere o meno se conformarsi allo standard vigente
  - e/o, deve scegliere lo standard appropriato tra quelli disponibili
    - ✦ a regole, standard, convenzioni, procedure, routines, norme, etc.
  - si ottengono delle "economie di scala cognitive"
    - ✦ meno raccolta informazioni, meno tempo per decidere, etc.
- la decisione cruciale riguarda la appropriatezza dello standard (ossia: l'analogia tra problema attuale e passato)

[Back to Index](#)

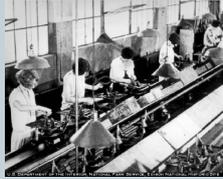
## Standardizzazione

- **VANTAGGI:**
  - ✦ rende stabili le aspettative sui comportamenti altrui: riduce l'incertezza organizzativa
  - ✦ se lo standard è diffuso, consente di ottenere esternalità di rete
  - ✦ aumenta l'efficienza (riduzione di costo) decisionale
- **L'efficacia dipende dalla qualità della decisione di conformità ..**
  - .. la quale dipende dalle capacità di pattern recognition dell'attore
  - È un problema di riconoscimento di regolarità (pattern): riconoscere quando il problema corrente è abbastanza simile a (quale) problema che ha generato (quale) procedura
  - *Se riconosco che i problemi sono sufficientemente simili, applico la procedura e sarò efficiente e efficace*
    - ✦ Se la procedura è efficace rispetto a quella classe di problemi
  - *Se riconosco che i problemi non sono simili, devo poter decidere che la logica di standardizzazione va cambiata!*

[Back to Index](#)

## Esempi

5

- procedure e macchine per l'assemblaggio di una automobile nella catena di montaggio
  - la compilazione di moduli software per la valutazione di una richiesta di finanziamento
  - procedure per la certificazione di qualità
  - gran parte delle azioni tecniche svolta in organizzazioni burocratiche tradizionali
  - il codice della strada
  - i riti religiosi
  - il processo giudiziario
  - convenzioni sociali di comportamento e interazione
- 
- in tutti questi esempi, i meccanismi basati sulla logica della precodificazione sono dominanti, ma non necessariamente (quasi mai) unici
  - la realtà presenta quasi sempre un certo "mix" di meccanismi e strumenti basati su ciascuna delle tre logiche

## Limiti e svantaggi

6

- Tanto più i problemi sono ripetitivi, tanto più la logica della precodificazione delle decisioni consente di conseguire efficacia (grazie appunto alla ripetitività) e al tempo stesso efficienza e riduzione di incertezza
- Ma se i problemi non sono ripetitivi? O se cessano di esserlo?
  - l'inerzia da qualcosa di desiderabile diventa un problema
- Rischio di "lock in": l'uso di standard vincola le possibilità di azioni future, creando *inerzia*
  - per molte ragioni diverse e correlate

[Back to Index](#)

## Ragioni dell'inerzia (1)

7

- gli standard influenzano la percezione degli individui, rafforzando la loro preferenza per azioni proceduralizzate
  - ✦ diventano “ancore” potenti: ogni nuova idea diventa fortemente correlata a quanto previsto dallo standard
  - ✦ se il problema è nuovo, non è detto che una soluzione solo marginalmente diversa dallo standard esistente sia efficace
  
- gli standard tendono a diventare scontati, quindi si elimina il confronto con alternative d'azione
  - ✦ producono “overconfidence”: sono talmente fiduciosi della efficacia dello standard che non esplorano soluzioni alternative
  - ✦ se il problema è nuovo, la mancata esplorazione delle soluzioni alternative riduce l'efficacia della mia azione

[Back to Index](#)


## Ragioni dell'inerzia (2)

8



- la diffusione degli standard crea esternalità di rete
  - ✦ le esternalità di rete sono un vantaggio e un valore importante
  - ✦ tuttavia, questo può diventare un ostacolo all'innovazione
- cambiare standard e' costoso
  - ✦ occorre riattivare un processo decisionale creativo
- gli standard danno senso alle azioni; il cambiamento delegittima chi presidia gli standard attuali
  - ✦ il cambiamento dello standard può essere vissuto come una minaccia al proprio status da chi è esperto di tale standard
  - ✦ dunque, tali soggetti possono mettere in atto processi di resistenza esplicita al cambiamento

## Pre-codificazione della decisione

9

- **Nel complesso:**
  - il vantaggio principale è l'efficienza del processo decisionale
    - ✦ la riduzione dei costi
  - va applicata a problemi e attività ripetitive
    - ✦ tanto più l'attività è ripetitiva, tanto maggiori sono i vantaggi
  - la regola può essere vista come "conoscenza codificata"
  - può applicarsi a diversi livelli e per diversi ambiti
  - presenta alcuni limiti e rischi
  - la rilevanza del cambiamento tecnologico

[Back to Index](#)

## Tecnologia e standard

10

- **La tecnologia è rilevante in quanto:**
  - modifica la natura del lavoro, e dunque modifica (aumenta / diminuisce) le possibilità di utilizzare la standardizzazione come forma di coordinamento
    - ✦ le competenze richieste
    - ✦ la cultura
    - ✦ le mansioni e le attività tecniche
      - il grado di ripetitività, di varietà, etc.
  - può (im)porsi come standard in sé
    - ✦ la tecnologia come "procedura"
    - ✦ lo strumento tecnico come conoscenza cristallizzata e riapplicata
  - l'esempio della progettazione industriale e dei sistemi CAD