

INTRODUZIONE E QUADRO METODOLOGICO

LA SFIDA DELLA VALUTAZIONE

ANGELO PICHIERRI,
Presidente
dell'IRES Piemonte

Nella cultura organizzativa caratteristica di buona parte del XX secolo, la valutazione dei risultati dell'azione delle organizzazioni, private o pubbliche, non è stata normalmente tematizzata come un problema. A dire il vero, neanche l'attuazione degli obiettivi posti dal vertice dell'organizzazione veniva percepita concettualmente come tale. Lo *scientific management* tayloristico come il tipo ideale weberiano di burocrazia prevedevano che gli obiettivi posti da un consiglio d'amministrazione come da un governo si sarebbero attuati nella maniera più efficace in presenza di una divisione del lavoro disegnata secondo la *one best way* stabilita dalla scienza, e di una burocrazia rigorosamente aderente alla norma e in grado di far procedere la "pratica" attraverso passaggi successivi strettamente programmati. Per dirla con le parole di De Gaulle, il politico prende le decisioni e *l'intendance suivra*.

Solo nella seconda metà del secolo studiosi di varia provenienza disciplinare cominciarono a mettere in dubbio il rapporto univoco tra gli obiettivi e la loro attuazione, tra la strategia e la struttura. Un grande storico d'impresa da poco scomparso, Alfred Chandler, contribuì fortemente a rendere di senso comune l'idea che non ci sono strutture valide per ogni strategia, e che una nuova strategia diventa efficace attraverso la trasformazione della struttura precedente. Nel caso dell'impresa, la svolta intellettuale fu appunto quella del superamento dell'idea di *one best way*, la constatazione che il successo si ottiene adeguando e trasformando le strutture organizzative. Si poteva peraltro pensare che il successo o l'insuccesso dell'impresa non avesse bisogno di raffinate operazioni di valutazione, visto che la scelta di una strategia, e l'adeguamento ad essa della struttura organizzativa, producono risultati di cui è giudice il mercato. Tra le pochissime eccezioni a questo modo di vedere un classico degli studi organizzativi, J.D. Thompson, che nel 1967 dedicò un capitolo del suo libro fondamentale alla "valutazione delle organizzazioni" (organizzazioni appunto, non solo imprese) centrato sul rapporto tra le organizzazioni e il loro *task environment*. Thompson proponeva qui una tipologia di *assessment situations* che non ha ancora esaurito il suo valore euristico, fondata sull'incrocio tra "credenze relative alla conoscenza dei rapporti causa-effetto" e "standard di desiderabilità".

LA VALUTAZIONE DIECI ANNI DOPO