

disegno, ma in termini di prestazioni offerte nel facilitare l'assunzione di decisioni.

La conclusione è - allora - che i piani-progetto e i piani strategici, debbano essere valutati alla luce di concetti profondamente differenti. Nel caso dei piani progetto, la valutazione deve seguire la logica della corrispondenza fra fini e mezzi. Sebbene tale tipo di valutazione risulta complessa dal punto di vista tecnico, la sua logica è semplice e non viene trattata in questa sede.

Non è così nel caso dei piani strategici: un piano strategico può essere interpretato liberamente, proprio come i giudici interpretano (e quindi cambiano!) la legge in quei casi in cui un'aderenza letterale ad essa creerebbe delle anomalie: in questi casi, non diciamo che la legge è inefficace. Allo stesso modo, anche quando ci si discosta da esso, non si può dire che un piano strategico sia necessariamente inefficace, ci si attende, infatti che esso possa ancora costituire un quadro di riferimento per deliberare una linea di azione e continua ad avere tale funzione finché svolge il suo ruolo di accrescere la informazione dei decisori sulle intenzioni e sui ragionamenti originali i quali vanno al di là del piano.

Pertanto, parlando di piani strategici, oggetto della valutazione diventa il modo con cui essi assolvono alla loro funzione di quadro di riferimento per la formazione della decisione. Ci saranno, allora dei criteri che consentono di stabilire una linea di demarcazione per distinguere fra piani strategici buoni e piani strategici cattivi.

Nell'affrontare questo argomento, richiamo le tre condizioni che determinano l'efficacia di un piano strategico, proposte da Mastop (1987, p. 344):

- a) il piano deve stabilire quali siano le decisioni operative per le quali esso deve costituire il quadro di riferimento.
- b) Ciascun individuo deve valutare se il piano continua ad avere rilevanza rispetto alla situazione che evolve.
- c) Il piano deve essere di aiuto nella definizione delle situazioni decisionali che si pongono nella operatività. In altre parole, il soggetto delle decisioni deve potersi effettivamente riferire ad esso, un piano possa dirsi efficace.

Riconduco queste tre condizioni a due, una necessaria: i decisori operativi devono conoscere il piano (in Faludi, 1986, p. 101, dico che essi devono far parte della stessa comunità di discorso); una sufficiente: i decisori devono accettare il piano come parte della definizione delle loro situazioni decisionali, cioè deve esserci accordo fra l'estensore del piano e il decisore.

Tali requisiti possono essere resi operativi. A questo scopo si possono immaginare due situazioni opposte: la prima in cui le decisioni sono conformi al piano, e una seconda in cui l'altra, in cui non è così. Questa seconda riveste un maggiore interesse in quanto - coerentemente - è indispensabile comprendere cosa è accaduto in realtà e, per illustrare questo